

PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN DEL CAFÉ DEL SUR DE HUILA

LUISA FERNANDA MONTENEGRO AGUILERA
LIZETH JOHANNA ÑUNGO PÉREZ
ARIEL SERRANO GONZÁLEZ

NOVIEMBRE 2016

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA.
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS.
GERENCIA DE PROYECTOS.

Dedicatoria

Queremos dedicar este trabajo a todas las personas que siempre creyeron en nuestras capacidades; es bueno saber que con esfuerzo y dedicación todos podemos alcanzar nuestros objetivos.

Agradecimientos

Quisiéramos agradecer y dedicar este trabajo de grado, principalmente a nuestras familias, las cuales han sido un apoyo fundamental en todo este proceso de aprendizaje.

También queremos expresar un fuerte agradecimiento a nuestro tutor y profesor Édgar Velasco, ya que con su esfuerzo y su entrega, logró día a día enseñar lo importante que es la dedicación e impartir carácter hacia nuestra vida diaria

De la misma manera, agradecer a nuestros compañeros de la especialización; por el apoyo que se brindó en cada clase y fuera de ellas, compartiendo conocimientos e ideas; que en conjunto nos hacen crecer como personas.

Tabla de Contenido

Lista de figuras	vii
1. FORMULACIÓN	1
1.1. Descripción organización fuente del problema o necesidad.....	1
1.2. Planteamiento del problema.....	1
1.2.1 Antecedentes del problema.....	1
1.2.2. Análisis de involucrados	3
1.2.3. Árbol de problemas.....	3
1.2.4. Árbol de Objetivos.....	4
1.2.5. Descripción problema principal a resolver	5
1.3. Alternativas de solución.....	9
1.4. Objetivos del proyecto caso	13
1.4.1. General.....	14
1.4.2. Específicos	14
1.5. Marco metodológico para realizar trabajo de grado	14
1.5.1. Fuentes de Información.....	15
1.5.2. Tipos y métodos de Investigación.....	15
1.5.3. Herramientas	15
2. ESTUDIO Y EVALUACIÓN	18
2.1. Estudio Técnico	18
2.1.1. Institución / organización donde se presenta la necesidad o problema	18
2.1.2. Descripción general de la organización	19
2.1.3. Direccionamiento estratégico.....	19
2.1.4. Análisis y descripción del proceso, o el bien, o el producto, o el resultado que se desea obtener o mejorar con el desarrollo del proyecto.....	25
2.1.5. Estado del arte (marco teórico relacionado con: proceso o bien o producto o resultado).....	27
2.1.6. Aplicación del estado del arte – Diseño conceptual del proceso o bien o producto o resultado	29
2.2. Estudio de Mercado	31
2.3. Sostenibilidad.....	31
2.3.1. Análisis	31
2.3.2. Matriz P5.....	36
2.3.3. Involucrados.....	40
2.3.4. <i>Risk Breakdown Structure – RIBS</i>	42
2.4. Estudio Económico – Financiero	46
2.4.1. <i>EDT/WBS</i> del proyecto; mínimo a cuarto nivel de desagregación.	46
2.4.2. Definición nivel <i>EDT/WBS</i> que identifica la cuenta de control y la cuenta de planeación.	46
2.4.3. <i>Resource Breakdown Structure -ReBS-</i>	46
2.4.4. <i>Cost Breakdown Structure -CBS-</i>	47

2.4.5.	Presupuesto del Caso de Negocio	48
2.4.6.	Flujo de Caja	50
3.	PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO	55
3.1.	Programación	55
3.1.1.	Línea Base de alcance con <i>EDT/WBS</i> a quinto nivel de desagregación	55
3.1.2.	Línea base tiempo, con estimación de duraciones esperadas con uso de la distribución PERT beta- normal.	55
3.1.3.	Línea base costo, con presupuesto al nivel definido para cuentas de control.....	55
3.1.4.	Riesgos Principales con impacto, probabilidad de ocurrencia y acciones.....	55
3.1.5.	Organización	59
3.2.	Planes de Proyecto	60
3.2.1.	Planes subsidiarios áreas del conocimiento	60
4.	BIBLIOGRAFÍA	92

Lista de tablas

Tabla 1. Análisis de Involucrados.....	3
Tabla 2. Balanza Comercial Colombia - Rusia.....	11
Tabla 3. Gastos.....	13
Tabla 4. Estado de resultados según Punto de Equilibrio	13
Tabla 5. Matriz PESTLE.....	33
Tabla 6. Matriz P5.....	37
Tabla 7. Análisis de Involucrados.....	40
Tabla 8. Matriz dependencia - Influencia	41
Tabla 9. Matriz de temas y respuestas	42
Tabla 10. Valoración de Riesgos	43
Tabla 11. Valoración de Probabilidad	43
Tabla 12. Valoración de Impacto.....	43
Tabla 13. Matriz de registro de riesgos.....	45
Tabla 14. Presupuesto Caso de Negocio	48
Tabla 15. Comportamiento TIR.....	51
Tabla 16. Comportamiento TIR – Parte 2.....	52
Tabla 17. Variación del Costo Recurso	53
Tabla 18. Variación del Costo Recurso – Parte 2	53
Tabla 19. Riesgos Principales	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 20. Matriz RACI	59
Tabla 21. Cálculo de Huella de Carbono	78
Tabla 22. Plan de Comunicaciones.....	90

Lista de figuras

Figura 1 Árbol del problema.....	4
Figura 2 Árbol de objetivos	5
Figura 3 Proceso de comercialización antiguo	7
Figura 4 Requerimientos del Servicio.....	17
Figura 5 Mapa de Procesos	22
Figura 6 Mapa Estratégico	23
Figura 7 Cadena de Valor de la Organización	24
Figura 8 Cadena de Abastecimiento	24
Figura 9 Estructura Organizacional	25
Figura 10 Proceso de desarrollo del proyecto	26
Figura 11 Proceso de Puesta en Marcha	26
Figura 12 Diseño conceptual de comercialización propuesto.....	30
Figura 13 Estructura desagregada del Riesgo	44
Figura 14 Estructura de desglose de recursos	46
Figura 15 CBS.....	47
Figura 16 Flujo de Caja.....	51
Figura 17 Curva S	54
Figura 18 Ciclo de Vida.....	71
Figura 19 Figura de Estrategias e Indicadores	84

Lista de Anexos

ANEXO 1 - MÉTODO DE <i>SCORING</i>	93
ANEXO 2 - <i>PRODUCT SCOPE SATATEMENT</i>	103
ANEXO 3 - <i>PROJECT SCOPE STATEMENT</i>	107
ANEXO 4 - <i>PROJECT CHARTER</i>	109

Resumen Ejecutivo

En este trabajo de grado lo que queremos implementar principalmente es un servicio.

Con un estudio de nuestra empresa evidenciamos la carencia de un plan de mercadeo establecido para la comercialización de los cafés especiales provenientes del sur de Huila para que estos lleguen a su destino final el cual es Moscú.

En el desarrollo de este proyecto evidenciaremos que nuestro proceso actual está generando pérdidas a la compañía y la solución que planteamos, es el mejoramiento de este proceso de comercialización para poder lograr incrementos en los porcentajes de venta.

Objetivos del Trabajo de Grado

Los objetivos que tenemos con este trabajo de grado son los siguientes:

1. Generar un amplio conocimiento en la terminología que se ha venido estudiando para poder aplicarla en nuestro proyecto de grado.
2. Evidenciar diferentes alternativas que como gerentes debemos decidir y proponer.
3. Poder conocer todas las etapas de un proyecto y hacer este trabajo como si estuviéramos en la parte de una compañía.

1. FORMULACIÓN

Se va a desarrollar y explicar principalmente la descripción del problema, de donde nace nuestro proyecto para generar alternativas las cuales nos lleven a una conclusión exitosa.

1.1. Descripción organización fuente del problema o necesidad

Nuestra organización se desempeña en el área de la comercialización de cafés especiales provenientes del sur del Huila, se distribuyen en el interior del país y muy pocas veces a países fronterizos. Nuestra organización ha venido teniendo inconvenientes con las ventas generando así caídas en el proceso de flujo de dinero. En la empresa evidenciamos que existe un problema en el servicio de transporte y en el proceso de distribución y probablemente en los procesos de comunicación se debe realizar un seguimiento.

1.2. Planteamiento del problema

Determinaremos los antecedentes encontrados, el análisis de involucrados, mostraremos el árbol de problemas con la descripción del problema a resolver y el árbol de objetivos.

1.2.1 Antecedentes del problema

El término de cafés especiales se refiere a la más alta calidad de los granos de café, se rige bajo los estándares de la Asociación de los Cafés Especiales de Estados Unidos. Este movimiento

inició en la década de los años 70 por un grupo de estudiantes de los Estados Unidos que quería solucionar la necesidad para los consumidores que buscaban una bebida con mayor calidad.

Viendo el auge que tenían estos cafés especiales, en 1986 en Colombia exactamente la Federación Nacional de Cafeteros creo el programa de los Cafés Especiales en Colombia el cual tiene como objetivo principal la identificación y la selección de cafés provenientes de regiones particulares con unas características ya determinadas.

El Análisis del Sector: Las exportaciones de cafés especiales de Colombia presentan una tasa de crecimiento anual promedio del 20% entre el 2002 y el 2008; registrándose en el 2008 la exportación de 1.048.600 sacos. En el 2013 la Federación de Cafeteros reporto que se exportaron 1'155.000 sacos, teniendo un incremento del 16,2%.

"La cifra de exportación de cafés especiales es 16,2% superior con respecto a los 993.820 sacos de 60 kilos de cafés especiales exportados en 2012 y 12,1% superior con respecto a 1.030.317 sacos exportados en 2011, año que había marcado el mejor registro previo." [1]

Nuestra empresa al empezar a buscar una actividad e interesándonos en este tema, empezamos a ver una oportunidad en este sector; y decidimos incursionar en este mercado.

Realizando a mediano plazo un balance, nos dimos cuenta que se presentan problemas internos en la empresa con la falta o falla en la comunicación con los clientes, el otro problema es que no

existe un correcto transporte para las entregas; generando así, un sobre costo en la venta y reduciendo la rentabilidad de la compañía.

1.2.2. Análisis de involucrados

A continuación, en la [tabla 1](#) se relacionarán los interesados del proyecto.

Tabla 1. Análisis de Involucrados

Grupos	Intereses	Problemas Percibidos	Recursos y Mandatos
Caficultores	Vender completamente su producción. Detectar y prevenir defectos a tiempo. Manejar una comunicación efectiva y asertiva con los caficultores y los clientes.	Problemas ajenos (Ej. Clima)	Manejar cronograma y disponibilidad del producto.
Gerentes	Detectar y prevenir defectos a tiempo.	Problemas ajenos (Ej. Transporte) Distancias considerable tanto con el caficultor como con el cliente	Capacitaciones. Disponibilidad de Viaje. Manejar 2 o más idiomas
Clientes	Conseguir de buena calidad y a tiempo el producto.	Cantidad de venta no cumplida	Generar más publicidad y conseguir mayores compradores

Fuente: Autores

1.2.3. Árbol de problemas

A continuación, se ilustra el árbol de problemas Figura 1 donde se identifica en problema central, sus efectos y causas.

Figura 1 Árbol del problema



Fuente: Autores

1.2.4. Árbol de Objetivos

A continuación, se ilustra el árbol de objetivos Figura 2

Figura 2 Árbol de objetivos



Fuente: Autores

1.2.5. Descripción problema principal a resolver

Evidenciamos una oportunidad de negocio, la cual es aprovechar los micro lotes de café en el sur de Huila; los cuales pueden tener un mejoramiento en el sistema de mercadeo, dándolos a conocer por su excelencia y su alto grado de calidad.

El problema surge desde la necesidad de mejorar el proceso de la comercialización del café especial proveniente del sur del Huila el cual se considera que es un producto posesionado en el mercado, es aceptado y con un buen precio.

Se determina que estos cafés son líderes y diferenciados lo que se denomina un café especial, la idea es poner en marcha un plan de mejoramiento de mercadeo presentando posibles alternativas de solución, las cuales están sujetas a una serie de pruebas.

Igualmente se puede llegar a mejorar la calidad de vida de los caficultores, mejorando el posicionamiento en las exportaciones.

Finalmente realizar un paso a paso del mejoramiento en el plan de mercado que permita lograr nuevas oportunidad de desarrollo en este campo de acción.

El servicio que nosotros prestamos en la compañía es un proceso de comercialización de cafés especiales.

Primero tenemos que entender qué es un proceso de comercialización y después explicaremos cómo era nuestro proceso.

- Proceso de Comercialización.

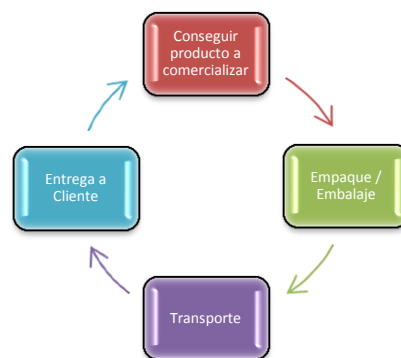
La comercialización va directamente relaciona con el mercadeo; primero que todo cualquier proceso de comercialización de un bien, servicio o resultado tiene que estar orientado y enfocado hacia el consumidor, para que el cliente satisfaga una necesidad o un deseo que tiene. En

segundo lugar; el mercadeo se considera como un proceso comercial y es sostenible siempre y cuando a todos los involucrados les genere una ganancia.

El proceso abarca una serie de tareas: recolección, clasificación, empaque / embalaje, transporte, almacenamiento, distribución y venta de los productos.

- El proceso que tenía la compañía era el siguiente se ilustra en la [Figura 3](#), a continuación:

Figura 3 Proceso de comercialización antiguo



Fuente: Autores

- Conseguir el producto a comercializar. Se iba a conseguir mínimo 20 sacos de cafés a diferentes trilladoras para realizar la negociación y la obtención del café especial.
- Empaque/Embalaje. Con la obtención de los sacos de cafés, se pasaba al empaque y embalaje en bolsas de 100g para pasar a la distribución de las mismas.
- Transporte. El transporte podía ser aéreo y/o terrestre, dependiendo del tiempo de entrega, la distancia de la entrega y los costos que implicaran.
- Entrega al cliente. Dependiendo si se tenía ya toda la venta pactada se entregaba a un cliente o se buscaba vender lo que restaba en tiendas cercanas.

Con el proceso de comercialización anterior se veía varias falencias:

- En las trilladoras muchas veces podía salir más costoso la obtención del café al implementar el nuevo proceso se desea que sea directamente con el caficultor.
- Al empacarlo, embalarlo y querer venderlo en bolsas de 100g el costo se incrementaba y las ganancias no eran tan altas, en ocasiones generando pérdidas.
- En el transporte muchas veces se pagaba de más; porque, se debe acudir a transporte aéreo para cumplir con la entrega.
- Muchas veces lo que se compraba, no se pactaba o se conseguía cliente directo para toda la venta y lo que quedaba del producto a comercializar se tenía que vender en tiendas o al que lo comprara.

Proceso de Comercialización Nuevo

Se generó la alternativa de diseñar un proceso de mercadeo para la comercialización de cafés especiales provenientes del sur del Huila y con destino final la ciudad de Moscú (Rusia), para lo cual debemos realizar una investigación de mercado.

Se va a conseguir el café especial con el caficultor directamente; además se hizo un estudio para poder determinar a qué país queremos llegar. El país al cual vamos a exportar es Moscú.

1.3. Alternativas de solución

Se generó la alternativa de diseñar un proceso de mercadeo; para la comercialización de cafés especiales provenientes del sur del Huila y con destino final la ciudad de Moscú (Rusia), para lo cual debemos realizar un proceso de mercadeo, que conste de los siguientes pasos:

- a. Análisis de oportunidades de mercado, en el cual analicemos qué está pasando en él y la realización de un plan estratégico.
- b. Investigación y selección del mercado meta, en el seleccionaremos nuestro nicho de mercado, el cual es la ciudad de Moscú y de igual manera definiremos el tamaño de dicho mercado e investigaremos las necesidades y por último analizaremos la competencia.
- c. Planificación de programas de mercadeo, realizaremos el análisis de las 4p y realizaremos un análisis de promoción.

Al final en la hoja de anexos se encuentra detallado el proceso de *Scoring*. Con este proceso se determina la mejor solución.

Se realizó un estudio de varios componentes en el país destino Moscú, Rusia.

➤ Población

Moscú/ Rusia.

- Gobierno. Su poder legislativo, se constituye por una autoridad federal legislativa y a la vez se divide por regiones; éstas se rigen por la actividad legislativa regional en cada una de sus regiones. En cuanto al poder ejecutivo, se tienen los departamentos, los comités, las direcciones principales, las direcciones e inspecciones. El poder judicial, se basa en el derecho constitucional federal «SOBRE EL SISTEMA JUDICIAL DE LA FEDERACIÓN RUSA».
- Los negocios. “Moscú es líder en Rusia en cuestiones como el desarrollo de empresas, apoyo a los negocios, introducción de nuevas tecnologías comerciales. Es la ciudad principal del país, su centro económico y administrativo, centro de atracción de recursos humanos y capital financiero. Para muchas empresas extranjeras, Moscú es la plataforma de despegue hacia el mercado ruso.” [3]
- El Idioma. El idioma predominante es el ruso.
- La religión. Las religiones que más predominan son la Ortodoxa Rusa y la Musulmana
- Aspectos económicos. Comparando su PIB del 2002 y 2003 su crecimiento fue significativo creciendo alrededor del 3%; la tasa de desempleo decreció en 0,5 puntos; la tasa de la inflación también tuvo una decrecimiento alrededor del 3%.
- Comercio Exterior. Tanto las exportaciones como las importancias de Rusia han tenido un crecimiento constante, tanto de bienes como de servicios.
- Colombia – Rusia. En la [Tabla 2](#) se muestra la balanza comercial entre Colombia y Rusia.

Tabla 2. Balanza Comercial Colombia - Rusia

	US\$ Millones	US\$ Millones	US\$ Millones
	2001	2002	2003
EXPORTACIONES (FOB)	52,7	41,3	35,9
IMPORTACIONES (CIF)	49,0	82,1	42,8
BALANZA COMERCIAL	3,7	-40,8	-6,9

*Fuente: DANE-DIAN

- Acuerdos Comerciales. “Suscrito el 18 de octubre de 1995 e incorporado a la legislación nacional mediante Ley 221 de 1997, con el cual los dos países se otorgan tratamiento de Nación más favorecida y se estimula el intercambio comercial.” [4]
- Documentos de Importación y Exportación. Para los importadores, ellos deben de diligenciar la declaración de aduanas rusa para todos los ítems que se vayan a importar; el certificado de origen y el de conformidad incluyendo las normas de calidad. Las autoridades de control cambiario solicitan la expedición de una especie de pasaporte, para que la transferencia de los pagos de las importaciones de bienes sea aceptada. Además se deben presentar los siguientes documentos: la declaración de aduana, escritura de la empresa importadora, tarjeta de registro del importador, carta de la inspección tributaria local, carta del banco del importador y contrato de importación.

➤ Precios

- Precio de Costo: \$8.000
- Precio de Venta: \$20.000

➤ Punto equilibrio oferta – demanda

Línea: Café especial

Precio de Costo: \$8.000

Precio de Venta: \$20.000

Margen de Contribución: \$12.000

Porcentaje de Ventas: 100%

Margen Porcentual: \$12.000

Unidades a Vender: 30.000

Costo total: \$240.000.000

Ingreso Total: \$600.000.000

En la [Tabla 3](#) podemos ver cuáles son los gastos que presenta la compañía. Y en la [Tabla 4](#) podemos ver el estado de resultados según el punto de equilibrio anteriormente mencionado.

Tabla 3. Gastos

GASTOS FIJOS	\$ 225.954.179	ARRIENDO, NÓMINA Y MATERIA PRIMA
GASTOS VARIABLES	\$ 5.625.400	CÁMARA DE COMERCIO Y CÓMPUTO
GASTOS SEMIVARIABLES	\$ 37.294.267	DIVERSOS Y FINANCIEROS
GASTOS TOTALES	\$ 268.873.846	

Fuente: Autores

Tabla 4. Estado de resultados según Punto de Equilibrio

ESTADO DE RESULTADOS	
INGRESOS	\$ 600.000.000
COSTOS	\$ 240.000.000
UTILIDAD BRUTA	\$ 360.000.000
GASTOS	\$ 268.873.846
UTILIDAD O PÉRDIDA	\$ 91.126.154

Fuente: Autores

1.4. Objetivos del proyecto caso

A continuación, se mencionarán, los objetivos del proyecto caso

1.4.1. General

Desarrollar el mejoramiento de la comercialización en nuestra empresa con una excelente calidad y beneficiando a la mayor cantidad de personas.

1.4.2. Específicos

Determinar claramente el problema a resolver, para poder realizar proceso de planeación.

Generar alternativas de solución para poder llegar a la más indicada.

Realizar el proceso de mejora de la comercialización para llegar a nuestro objetivo del proyecto.

Realizar y controlar diferentes planes durante todo el proyecto, para generar diferentes alternativas, herramientas, entradas y salidas de cada proceso y de cada área.

1.5. Marco metodológico para realizar trabajo de grado

Se trata brevemente de donde nos basamos para poder realizar nuestro trabajo de grado, en la parte de anexos se encontrará una encuesta que soporta muchas de las decisiones en que desarrollamos el proyecto.

1.5.1. Fuentes de Información.

Las fuentes de información que sacamos para determinar el problema de nuestro proyecto es una investigación al interior de la compañía, realizando diferentes pruebas y estudios que determinaron el problema ya expresado anteriormente.

1.5.2. Tipos y métodos de Investigación

Para mitigar el problema se realizará una mejora en el proceso de mercadeo, lo cual se hará con investigaciones y pruebas.

1.5.3. Herramientas

Estudios de mercados, que se hacen bajo encuestas y bajo la trayectoria de la empresa en cuanto a las cifras.

La formulación de nuestro proyecto se puede fundamentar en:

- Los Objetivos del Milenio ONU; en cuanto a que la empresa si mejora su proceso de comercialización va generar empleo ante la comunidad.

- Plan de Desarrollo Nacional; El Plan Nacional de Desarrollo que se maneja actualmente es del 2014 -2018 generado por el Presidente Juan Manuel Santos y su propósito principal es "Todos por un nuevo país". Teniendo como objetivos la paz, equidad y la educación. En su propósito principal como en sus objetivos nuestro proyecto se ve bien enmarcado debido a que lo que queremos lograr con nuestro proyecto es brindar un mejoramiento a una región específica que ayude un poco tanto en su economía, mejorar su nivel social brindando una mejor calidad de vida, generando más empleo, equidad para su población y brindándoles una ayuda en su educación.

Además nos incluimos en el PND con una de las estrategias enmarcadas a la transformación del campo y crecimiento verde.

- Requerimientos del Servicio.

A continuación, en la [Figura 4](#) se ilustra el paso a paso de los requerimientos del servicio

Figura 4 Requerimientos del Servicio



Fuente: Autores

2. ESTUDIO Y EVALUACIÓN

A continuación se detallarán los estudios y evaluaciones que realizaremos en el proyecto.

2.1. Estudio Técnico

Se conocerá la empresa y se hará una vista general en el funcionamiento y operatividad del proyecto.

2.1.1. Institución / organización donde se presenta la necesidad o problema

La empresa *Cofee Moskva* lleva en el mercado alrededor de 3 años, su actividad principal es la comercialización de cafés especiales. Esta comercialización solo se ha dado al interior del país y muy pocas veces a países muy cercanos o fronterizos. Cuando la empresa nació, identificó la oportunidad de desarrollar un proceso para la comercialización de cafés especiales gracias al auge de estos.

Por lo anterior se desea crear una estrategia de mercadeo diferenciado el cual permita desarrollar la comercialización de cafés especiales abriendo su visión a nuevos mercados fuera de Colombia.

2.1.2. Descripción general de la organización

La empresa *Coffee Moskva* es una S.A.S privada, de capital privado.

La empresa existe para hacer posible el mejor café para sus clientes, garantizándoles seguridad y confiabilidad a través de una administración profesional y responsable ofreciéndoles un servicio que supere cada día más sus expectativas.

Desarrollamos actividades comerciales de mayorista y minorista de en un ambiente geográfico de alcance nacional con expectativas de poder expandirnos a nuevos mercados.

2.1.3. Direccionamiento estratégico

La razón de ser de nuestra organización se apoya en los siguientes pilares

➤ Misión.

Nuestra misión es de importar, procesar y comercializar cafés de alta calidad, y así lograr satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, de la empresa y una excelente gratificación financiera a nuestros accionistas.

➤ Visión.

Para el 2017 aspiramos ser líderes y referidos en los procesos de producción y comercialización de cafés de alta calidad a través de avances de proyectos de investigación, perfeccionamiento e innovación que nos admita prometer a nuestros clientes nuevos productos y garantizarles, además de la calidad, la trazabilidad en la cadena de producción.

➤ Valores.

- Disposición y responsabilidad con nuestros clientes, hacia la satisfacción de sus necesidades.
- Honestidad y claridad en las relaciones interpersonales y comerciales.
- Sostenibilidad con responsabilidad social y ambiental.
- Compromiso por brindar un precio imparcial y justo que admita las mejores condiciones de vida de las personas que intervienen en la cadena de valor del café y principalmente las familias productoras.
- Exploración de la calidad y excelencia mediante la investigación constante, la innovación en procesos de producción y la mejora continua conservando, ampliando y perfeccionando el sistema de gestión de calidad y medio ambiente

➤ Políticas.

Política de Calidad.

La empresa *Cofee Moskva* está comprometida con brindar un café especial de excelente calidad mediante la consecución de los requerimientos relacionados con el producto y la perfección

continua de los procesos; formando valor para los accionistas y regenerando la satisfacción de los consumidores.

Política Ambiental

La empresa *Cofee Moskva* está comprometida con la ejecución de acciones orientadas a prevenir, controlar y reducir los impactos ambientales no apetecidos, compuestos durante el proceso de producción y comercialización de café. Todos estos elementos se encierran en un proceso de mejora continua del proceder ambiental de la empresa; se debe examinar habitualmente esta política, los objetivos y metas proyectadas. De la misma manera, velamos por el progreso sostenible del medio ambiente, relacionándonos con la legislación ambiental de nuestro país.

Política de Salud Ocupacional

La empresa *Cofee Moskva* está comprometida con conservar y optimar la felicidad de todo el personal como son los contratistas, subcontratistas y visitantes, mediante el desarrollo continuo en la caracterización, valoración e inspección de los riesgos, mediante una óptima planeación e implementación de los diseños de Medicina del Trabajo, Higiene y Seguridad Industrial.

➤ Objetivos de la compañía.

Las técnicas a partir de la importación de materia prima, producción, colocación del producto incluso la eficiencia de los servicios, son certificados por la norma de calidad ISO 9001:2008.

Nuestro mejoramiento continuo es diferenciado hacemos las cosas diferentes, innovamos transformamos y buscamos la modernización tecnológica para tener valor agregado.

Estamos trabajando para ofrecer plena confianza al adquirir nuestros productos y así ser amigablemente responsables. En la puesta en marcha se establecerá la política ambiental de la organización mediante la norma ISO 14001:2004.

➤ Mapa de procesos

A continuación, en la [Figura 5](#) se ilustra el mapa de procesos el cual está conformado por los procesos claves.

Figura 5 Mapa de Procesos



Fuente: Autores

➤ Mapa estratégico

A continuación, en la Figura 6 se representa el mapa estratégico el cual detalla el proceso de valor agregado a través de una serie de relaciones de causa y efecto.

Figura 6 Mapa Estratégico



Fuente: Autores

➤ Cadena de valor de la organización

En la Figura 7; se ilustra la cadena de valor donde se observan las actividades que realiza la empresa y así identificar sus principios de ventaja competitiva.

Figura 7 Cadena de Valor de la Organización



Fuente: Autores

➤ Cadena de abastecimiento

A continuación, en la Figura 8 se ilustra el proceso que comprende desde la adquisición del café hasta la entrega del producto al consumidor final.

Figura 8 Cadena de Abastecimiento

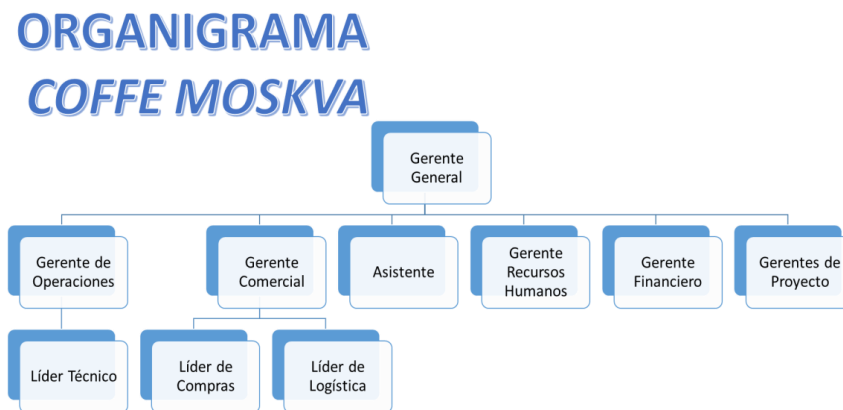


Fuente: Autores

➤ Estructura organizacional

A continuación, en la Figura 9 se ilustra estructura organizacional donde se observa el nivel jerárquico.

Figura 9 Estructura Organizacional



Fuente: Autores

2.1.4. Análisis y descripción del proceso, o el bien, o el producto, o el resultado que se desea obtener o mejorar con el desarrollo del proyecto.

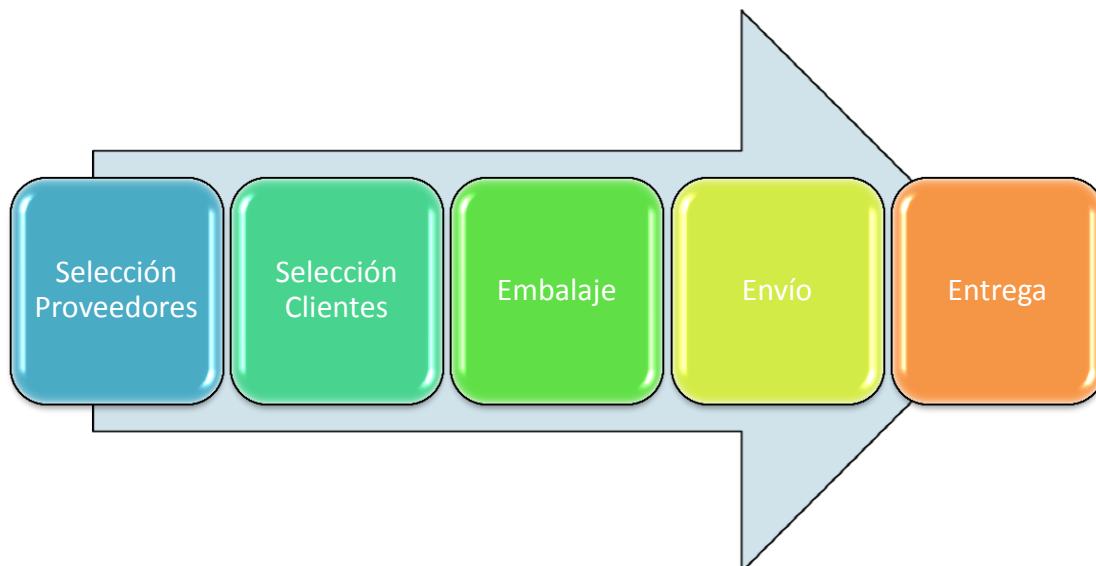
Se presentará el proceso por medio de dos figuras; Figura 10 Proceso de desarrollo del proyecto y Figura 11 Proceso de puesta en marcha; donde se mostrará como pensamos desarrollar el proyecto y el momento a exportar.

Figura 10 Proceso de desarrollo del proyecto



Fuente: Autores

Figura 11 Proceso de Puesta en Marcha



Fuente: Autores

2.1.5. Estado del arte (marco teórico relacionado con: proceso o bien o producto o resultado).

Para poder obtener los resultados planeados nos basaremos en el modelo canvas. Este modelo nos ayuda porque describe cómo vamos a crear, distribuir y añadir valor con nuestra idea y/o nuestro proyecto. Este modelo se basa en 9 pilares y se aplicarán en nuestra empresa de la siguiente forma.

- Los clientes: Son parte esencial de nuestro negocio. Nuestro cliente en primera medida va a ser nuestra empresa. Para poder mejorar nuestro procesos y así satisfacer a los clientes de la compañía.
- Propuesta de Valor. Se detallará el proceso a realizar generando una excelente calidad para poder cumplir con la satisfacción del cliente.
- Canales de Distribución: Se determinará de dos modos. El primero; cómo vamos a tener una comunicación efectiva con nuestro cliente y proveedores, las cuales se detallarán en el plan de comunicaciones y la segundo; cómo vamos a determinar el envío del producto. El cual es terrestre dentro del mismo país y vía marítima de Colombia a Rusa.
- Relaciones con los clientes: En nuestra página de internet vamos a crear un buzón de sugerencias donde cada cliente tendrá una respuesta efectiva; dado que por políticas de la empresa cada respuesta que llegue a este buzón no podrán tener más de 2 días hábiles de respuesta.

- Fuentes de Ingresos: Esta será pactada con nuestro cliente fijo en Rusia; el pago será contra entrega
- Recursos Claves: Como dependemos de los proveedores este es un recurso clave, la cantidad necesaria de este recurso dependerá de cada envío que se pacte.
- Actividades clave: Las actividades de clave que se presentan son varias; la primera el contrato pactado con el caficultor, el proceso de calidad que se realice al producto a comprar, el contrato pactado con nuestro cliente en Rusia, el contrato y forma de cada transporte.
- Alianzas Claves: Crearemos alianzas con varios caficultores, con algunas empresas de transporte.
- Estructura de Costes: Estos costos se explicarán detalladamente en el estudio económico – financiero.

Para la Federación, los cafés especiales son aquellos valorados por los consumidores por sus atributos consistentes, verificables y sostenibles, por los cuales están dispuestos a pagar precios superiores, que redunden en un mejor ingreso y un mayor bienestar de los productores.

En esta definición claramente destacamos que los cafés especiales deben tener atributos que los diferencien pero, que para considerarlo especial, el productor debe ser retribuido por su esfuerzo.

El segmento de cafés especiales representa aproximadamente el 12% del consumo mundial, es decir un volumen similar al de la cosecha colombiana. Este consumo ha registrado un crecimiento dinámico en los últimos años por diversas razones:

-Alta calidad de los cafés especiales, lo cual ha permitido vincular más personas al consumo del café, especialmente a los jóvenes.

-Desarrollo de nuevas preparaciones.

-Desarrollo de equipos que facilitan la preparación de la bebida y garantizan su calidad.

-Desarrollo de sistemas de empaque que preservan la calidad del café por largos períodos.

-Aparición en el mercado de cafés asociados a conceptos como la sensibilidad por el medio ambiente, la salud, la responsabilidad social o la equidad económica. [2]

2.1.6. Aplicación del estado del arte – Diseño conceptual del proceso o bien o producto o resultado

En la Figura 12 se muestra el diseño conceptual según el modelo canvas.

Se realizó una encuesta en Moscú para determinar por esta clase de herramienta, que tan viable o el impacto posible a tener en este mercado.

Se arrojaron los siguientes resultados, obteniendo los siguientes datos y conclusiones:

1. ¿Toma usted café?

El 86,49% de las personas encuestadas toman café.

2. ¿Ha probado usted café producido en Colombia?

El 55,41% de las personas encuestadas han probado café de origen colombiano.

3. ¿Le gustaría probar café especial de origen Colombiano?

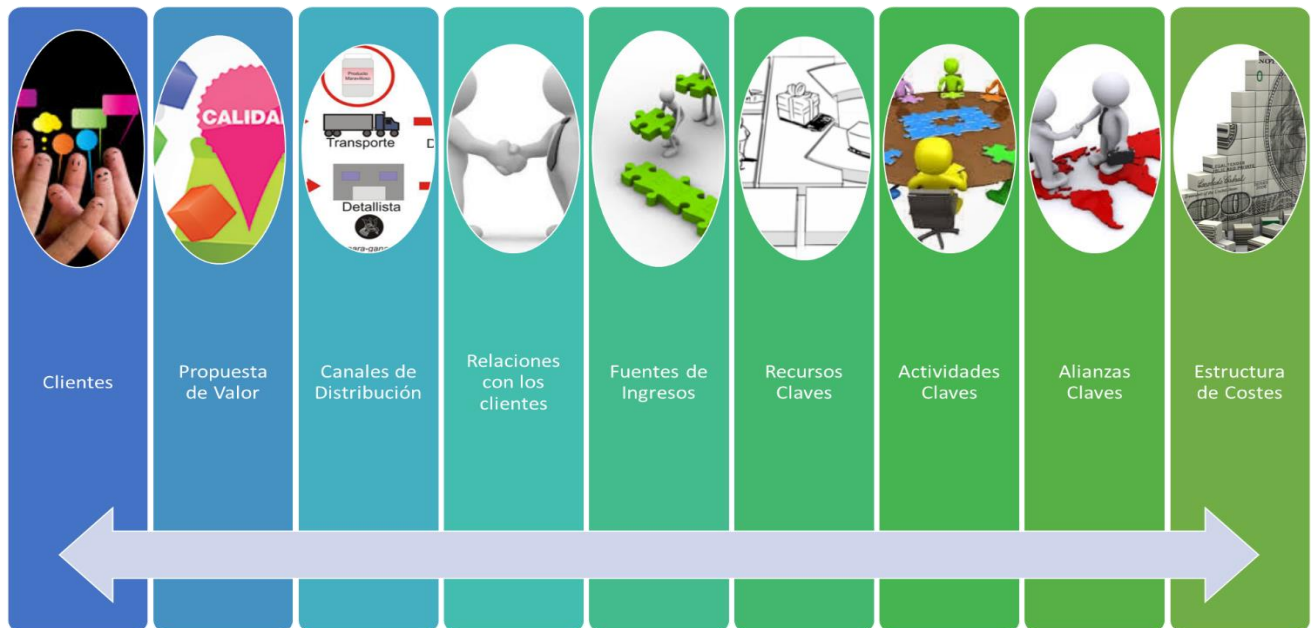
Al 94,59% de los encuestados les gustaría probar el café especial de origen colombiano.

4. ¿Compraría usted café especial de origen Colombiano?

El 83,78% de los encuestados comprarían café especial de origen colombiano.

Con base en lo anterior se concluye que el *Café Especial* es un producto que será apetecido por los clientes potenciales de Moscú (Rusia).

Figura 12 Diseño conceptual de comercialización propuesto



Fuente: Autores

2.2. Estudio de Mercado

En nuestro proyecto no aplica el estudio de mercado.

2.3. Sostenibilidad

La sostenibilidad se va a revisar desde tres áreas: social, ambiental y económica. Viendo estas tres como un conjunto y complementándose entre sí.

2.3.1. Análisis

Los factores Políticos que inciden en el proyecto para la comercialización de cafés especiales del sur del Huila en Moscú, son de gran importancia, ya que pueden en un momento dado cambiar las reglas de juego en las futuras negociaciones, entre otras, las siguientes:

1. Paros del sector cafetero, debido a la falta de apoyo del gobierno central en Colombia.
2. Cambios en la política cafetera del gobierno central en Colombia.
3. Restricciones por parte del Gobierno Ruso a productos importados, debido a las sanciones impuestas por Occidente.

Los Factores Económicos son de gran importancia en el proyecto, ya que de ellos depende la viabilidad del proyecto.

1. En Colombia el alza del precio de la carga de Café, que ya se aproxima a los \$800.000.00, lo que lleva a mayores costos del proyecto.
2. La devaluación del Rublo influye considerablemente, ya que el valor recibido en esta moneda será siempre el mismo, pero en dólares es menor.
3. Debido a las sanciones impuestas por Occidente a Rusia, el ruso del común cuenta con menos ingresos y esto influye en el consumo de café, ya que el precio por tasa está alrededor de un dólar.

Los factores Sociales impactan positivamente, teniendo en cuenta que debido a la apertura de país, el ruso ha incrementado el consumo de café y disminuido el consumo del té.

Los factores legales, pueden llegar afectar positivamente o negativamente el proyecto, ya que de ellos depende la regulación, tanto de la exportación, como de la importación en Rusia, afortunadamente en la actualidad son muy estables las reglas de juego en ambos países.

Los factores ambientales que inciden en el proyecto son indirectos, ya que en nuestro proceso no tenemos impactos ambientales, pero si nuestros aliados.

Todos estos factores y el entorno de la sostenibilidad lo vamos a detallar en la [tabla 5](#), la cual nos muestra la Matriz PESTLE y podemos entender mejor el entorno de cada factor.

Tabla 5. Matriz PESTLE

Factor	Descripción del factor en el entorno del proyecto	Fase					Nivel de incidencia					Describa cómo incide en el proyecto	
		I	P	Eje	C	Cr	Mn	N	I	P	Mp	Alguna recomendación inicial	
Político	Coyunturas que afectan el sector cafetero.	X	x	X	X	X		X				Disminución en los estímulos a los caficultores, esto genera baja producción del café.	
Condiciones del Mercado	El mercado internacional regula los precios del café de acuerdo a la oferta a nivel mundial			X							X	Las afectaciones por el alza de precio del café disminuyen las expectativas de rentabilidad. La recomendación es realizar una medida de gana y gana con el cliente final.	
Niveles de productividad	Falta de recolectores en la zona de Pitalito Huila			X			X					La afectación se da en la falta de materia prima disponible en la trilladora y aumento de precios de la carga de café. Realizar un monitoreo y control para evitar quedarse sin un <i>STOCK</i> determinado. La afectación se da en la falta de materia prima disponible en la trilladora y aumento de precios de la carga de café.	
Clima	Aumento de los niveles precipitación		X	X							X	Afectación de producción y riesgos de pérdidas económicas. Realizar un seguimiento de clientes para así crear nuevas oportunidades mientras se regula el clima.	
Expectativas de la comunidad	Por dar incentivos y ayuda, se pueden interesar más personas por estas actividades	X									X	Afecta de una manera importante porque genera mayores proveedores.	

Factor	Descripción del factor en el entorno del proyecto	Fase					Nivel de incidencia					Describa cómo incide en el proyecto	
		I	P	Eje	C	Cr	Mn	N	I	P	Mp	Alguna recomendación inicial	
Seguridad	Nos ayuda a cumplir un objetivo social	X		X						X		Genera cultivos legales e interés por ellos.	
Tecnología disponible	Nos ayuda a cumplir un objetivo social y menores tiempo en la entrega			X	X	X				X		Generando incentivos y enseñando a utilizar nuevas tecnologías se pueden acelerar los procesos y generar menor tiempo de entrega con un alto nivel de calidad.	
Permisos y trámites ambientales	No tener inconvenientes ni retrasos por cuestiones legales	X	X	X	X	X		X				Debemos ser muy cuidadosos de no tener una afectación mayor al medio ambiente.	
Suelos	Poder contar con un excelente producto, con las condiciones de calidad que se requieren	X		X	X			X				Generar estudios de suelos, y maneras eficientes en que estos se puedan cultivar sin mayores problemas y puedan ser reutilizados.	
Agua	Poder contar con un excelente producto, con las condiciones de calidad que se requieren	X		X	X			X				No exceder en el consumo de agua, y ayudar al medio ambiente con el reciclaje y uso de la misma.	

Factor	Descripción del factor en el entorno del proyecto	Fase					Nivel de incidencia					Describa cómo incide en el proyecto	
		I	P	Eje	C	Cr	Mn	N	I	P	Mp	Alguna recomendación inicial	
Contaminación	Con los residuos generar un plan, para que no tenga un mayor afectación el ambiente			X				X				Generar un plan de residuos y poder reciclar y reutilizar estos mismos.	
Amenazas naturales	Al tener una amenaza natural podemos quedarnos sin el producto a comercializar			X			X					Tener otros proveedores u otras alternativas por si se genera una amenaza natural y se pierde el cultivo o gran parte de este.	

Fuente: Autores

2.3.2. Matriz P5

Se observa en la Matriz P5 en la [tabla 6](#) que existe un punto fuerte de contaminación se mitigará sin embargo hay puntos más contaminantes con otros.

El -243 es el valor total de la unión de cada uno de los factores en cada uno de estos se trabajará en busca de mitigar sus puntos de afectación en cada una de las fases del proyecto.

Tabla 6. Matriz P5

Categorías de sostenibilidad	Sub Categorías	Elementos	Selección de Proveedores	Obtención del Café	Selección de clientes	Verificación del material	Embalaje	Envío	Puesta en Marcha - Venta	Total	Acciones de mejora-respuesta
Sostenibilidad económica	Retorno de la inversión	Beneficios financieros directos	-3	-2	-2	3	3	3	3	5	Tener varias opciones de clientes trabajo continuo
		Valor presente neto	-3	-3	-3	-2	-2	2	3	-8	
	Agilidad del negocio	Flexibilidad/Opción en el proyecto	-3	-3	-3	3	3	1	2	0	
		Flexibilidad creciente del negocio	-3	-1	-1	3	3	0	1	2	
	Estimulación económica	Impacto local económico	-3	-3	-2	-2	-2	-3	0	-15	Realizar constantes estudios de impacto y competencia
		Beneficios indirectos	-3	-3	-2	-2	-2	-2	-3	-17	
Sostenibilidad ambiental	Transporte	Proveedores locales	3	2	-2	-3	-3	-1	-2	-6	
		Comunicación digital	1	2	-2	-1	-1	3	-1	1	Uso de las TIC
		Viajes	2	-2	0	-1	1	2	1	3	
		Transporte	3	2	-2	-1	-1	1	0	2	Tener proveedores de calidad y cumplir con los tiempos.

Categorías de sostenibilidad	Sub Categorías	Elementos	Selección de Proveedores	Obtención del Café	Selección de clientes	Verificación del material	Embalaje	Envío	Puesta en Marcha - Venta	Total	Acciones de mejora-respuesta
	Energía	Energía usada	2	1	2	0	0	0	-3	2	
		Emisiones /CO ₂ por la energía usada	3	2	-2	0	0	-3	-2	-2	
		Retorno de energía limpia	0	0	-2	-2	-2	-2	-1	-9	
	Residuos	Reciclaje	2	2	-2	-2	1	-1	1	1	
		Disposición final	0	2	-2	-2	-2	3	0	-1	
		Reusabilidad	-2	-2	-2	0	0	2	-3	-7	
		Energía incorporada	0	-2	-2	0	0	1	-2	-5	
		Residuos	3	2	-2	-3	-3	0	-1	-4	
	Agua	Calidad del agua	2	2	-2	0	0	-3		-1	
		Consumo del agua	2	2	-2	0	1	-2	1	2	
Sostenibilidad social	Prácticas laborales y trabajo decente	Empleo	-3	-3	-2	-2	-2	-1	0	-13	
		Relaciones laborales	-3	-3	0	-2	-2	3	-3	-10	
		Salud y seguridad	-3	-3	-2	-2	-2	2	-2	-12	
		Educación y capacitación	-3	-3	-2	-2	-2	1	1	-10	
		Aprendizaje organizacional	-3	-3	-2	-2	-2	0	0	-12	
		Diversidad e igualdad de oportunidades	-2	-2	-2	-2	-2	3	-3	-10	
	Derechos humanos	No discriminación	-3	-1	-2	-2	-2	2	1	-7	
		Libre asociación	-2	-3	-2	0	0	1	0	-6	
		Trabajo infantil	0	2	0	-3	-3	0	-3	-7	
		Trabajo forzoso y obligatorio	-2	-2	-1	-3	-3	-3	-2	-16	

Categorías de sostenibilidad	Sub Categorías	Elementos	Selección de Proveedores	Obtención del Café	Selección de clientes	Verificación del material	Embalaje	Envío	Puesta en Marcha - Venta	Total	Acciones de mejora-respuesta
	Sociedad y consumidor	Apoyo de la comunidad	-1	-2	-3	0	0	-2	-1	-9	
		Políticas públicas/cumplimiento	0	-2	-3	-3	-3	3	1	-7	
		Salud y seguridad del consumidor	0	-2	-2	0	0	2	0	-2	
		Etiquetas de productos y servicios	0	-2	-1	-3	-3	1	1	-7	
		Mercadeo y publicidad	-3	-2	-3	-2	-2	0	0	-12	Fuerte trabajo en actualización y estudios de otros mercados
		Privacidad del consumidor	0	-2	-3	-2	-2	-3	-3	-15	
	Comportamiento ético	Prácticas de inversión y abastecimiento	-3	-2	-3	-3	-3	3	-2	-13	
		Soborno y corrupción	-3	-2	2	-2	-2	2	-1	-6	
		Comportamiento anti ético	-2	-2	-3	-2	-2	2	-3	-12	
		TOTAL	-33	-41	-69	-41	-43	17	-25	-243	

Fuente: Autores

2.3.3. Involucrados

Se presentarán tres matrices la de involucrados, la matriz de dependencia – influencia y la matriz de temas y respuestas.

➤ Matriz Involucrados.

En la tabla 7 se analiza los involucrados con sus intereses particulares.

Tabla 7. Análisis de Involucrados

Grupos	Intereses	Problemas Percibidos	Recursos y Mandatos
Caficultores	Vender completamente su producción.	Problemas ajenos (Ej. Clima)	Manejar cronograma y disponibilidad del producto.
Gerentes	Detectar y prevenir defectos a tiempo. Manejar una comunicación efectiva y asertiva con los caficultores y los clientes	Problemas ajenos (Ej. Transporte) Distancias considerables tanto con el caficultor como con el cliente.	Capacitaciones. Disponibilidad de Viaje. Manejar 2 o más idiomas
Clientes	Conseguir de buena calidad y a tiempo el producto.	Cantidad de venta no cumplida	Generar más publicidad y conseguir mayores compradores.

Fuente: Autores

➤ Matriz dependencia – influencia

A continuación, se realiza la tabla 8 con la matriz de dependencia - influencia de los interesados en el proyecto

Tabla 8. Matriz dependencia - Influencia

INFLUENCIA DE <i>STAKEHOLDER</i>			
DEPENDENCIA <i>STAKEHOLDER</i>		BAJO SIN INFLUENCIA	ALTO PODER FORMAL /MUCHA INFLUENCIA
	ALTO DEPENDENCIA -SIN ALTERNATIVA	Respetar y satisfacer los compromisos con todos los <i>stakeholder</i> y compartir lecciones aprendidas.	Amenaza en pérdida de CLIENTES Porque son personas lejanas de nuestro país sin embargo se les brindará el mejor servicio al cliente y así lograr la fidelización Amenaza en pérdida de PROVEEDORES Por que la oferta de nuestro producto es diferente y el poder adquisitivo puede ser un punto en contra en la adquisición del producto
	BAJO SIN IMPACTO DIRECTO DE LOS <i>STAKE HOLDERS</i> TIENE UNA APLIA GAMA DE ALTERNATIVAS	Ofrecer canales de comunicación con cada uno de nuestros clientes (redes sociales)	Mantener informados a cada una de las personas que intervienen en nuestros procesos de manera interna y externa.

Fuente: Autores

➤ Matriz de temas y respuestas.

A continuación, se realiza la tabla 9 de la matriz del rango de respuestas frente a la madurez de un tema.

Tabla 9. Matriz de temas y respuestas

RANGO DE RESPUESTAS FRENTE A LA MADUREZ DE UN TEMA			
GRADO DE MADUREZ / RESPUESTA CORPORATIVA	RESPUESTA FOCALIZADA EN LA OPORTUNIDAD DE LA COMPAÑÍA	PROCESO DE RELACIÓN CON STAKEHOLDERS DE LA COMPAÑÍA CON LIDERAZGO	RESPUESTA DE LA COMPAÑÍA CON ENFOQUE DEFENSIVO
LATENTE	Indagar o investigar nuevos mercados y oportunidades de negocio	Mantener en contacto con líderes de mercados	No tenemos porqué invertir
EMERGENTE	Abordar el mercado al instante es urgencia	Desarrollar pocas estrategias sin involucrar todos los interesados	No somos parte de esa urgencia
EN CONSOLIDACIÓN	Buscar aliado ayudas para que todas las ideas sean aterrizadas	Identificación y pertenencia por las propuestas planteadas	No debemos ser parte de estos aliados
INSTITUCIONALIZADO	Cumplimiento en cada compromiso	Reconocer lo bueno y lo malo de cada experiencia	Si es lo acordado lo realizaremos

Fuente: Autores

2.3.4. Risk Breakdown Structure – RIBS

Se mostrará la clasificación valoración de los riesgos; esta se realiza de manera cualitativa usando la siguiente matriz de probabilidad de impacto.

En la [tabla 10](#) se muestra en análisis cualitativo y cuantitativo de los riesgos identificados en el proyecto.

Tabla 10. Valoración de Riesgos

Probabilidad		Amenazas					Oportunidades				
Muy Alto	0,99	0,10	0,30	0,50	0,79	0,98	0,98	0,79	0,50	0,30	0,10
Alto	0,80	0,08	0,24	0,40	0,64	0,79	0,79	0,64	0,40	0,24	0,08
Medio	0,50	0,05	0,15	0,25	0,40	0,50	0,50	0,40	0,25	0,15	0,05
Bajo	0,30	0,03	0,09	0,15	0,24	0,30	0,30	0,24	0,15	0,09	0,03
Muy Bajo	0,10	0,01	0,03	0,05	0,08	0,10	0,10	0,08	0,05	0,03	0,01
		0,10	0,30	0,50	0,80	0,99	0,99	0,80	0,50	0,30	0,10
		Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto	Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
		Impacto									

Fuente: Autores

A continuación, en la Tabla 11 se relaciona la valoración de probabilidad y en la Tabla 12 la valoración de Impacto.

Tabla 11. Valoración de Probabilidad

Probabilidad	
Muy Alto	81% - 99%
Alto	51% - 80%
Medio	31% - 50%
Bajo	11% - 30%
Muy Bajo	1% - 10%

Fuente: Autores

Tabla 12. Valoración de Impacto

Impacto	
Muy Alto	81% - 99%
Alto	51% - 80%
Medio	31% - 50%
Bajo	11% - 30%
Muy Bajo	1% - 10%

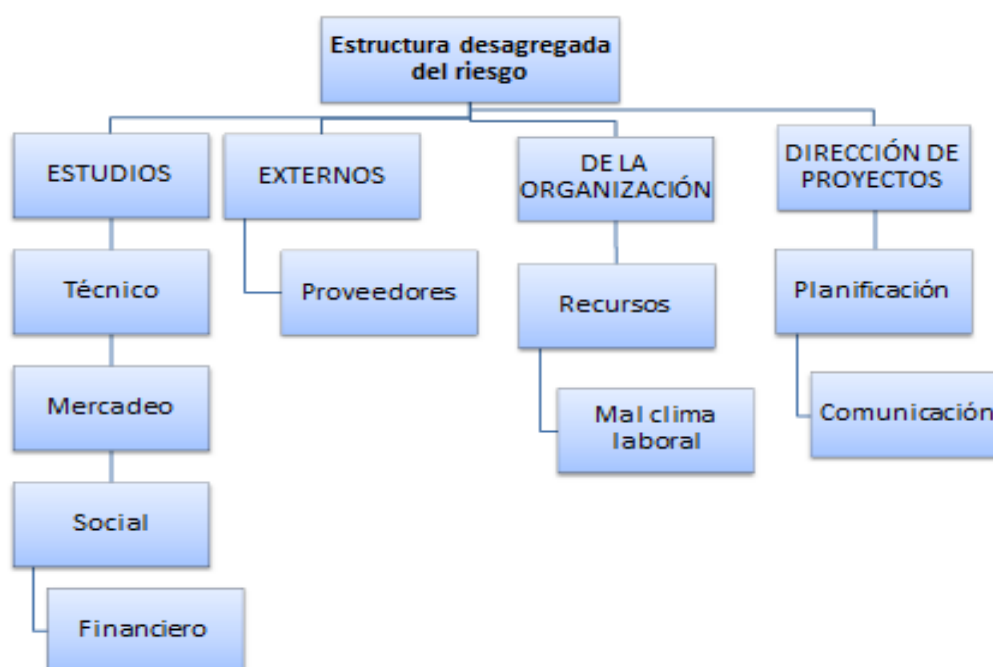
Fuente: Autores

- Estructura desagregada del riesgo RIBS.

En la [Figura 13](#) se muestra la estructura desagregada del riesgo de nuestro proyecto.

En la [Tabla 13](#), se muestra la matriz de riesgos que utilizaremos.

Figura 13 Estructura desagregada del Riesgo



Fuente: Autores

Tabla 13. Matriz de registro de riesgos

MATRIZ PROBABILIDAD IMPACTO								
N° ID	RIESGO	CAUSA	FECHA/ESTADO	TIPO	CATEGORIA	PROBABILIDAD	IMPACTO	Probabilidad * Impacto
1	Vender café a un precio, mientras este sube en Colombia ocasionando sobrecostos	Volatilidad en los precios del petróleo	Inicio	Amenaza	Interno	Alta	Alto	Alto
2	Que los bancos no entreguen el dinero girado de Rusia por diferentes causas	Rusia es un país poco conocido acá	Inicio	Amenaza	Externo	Media	Muy Alto	Medio
3	Las trilladoras no cumplan con la entrega	Atienden otros compromisos	Inicio	Amenaza	Externo	Medio	Alto	Medio
4	Incumplimiento en los pagos	Clientes irresponsables	Ejecución	Amenaza	Interno	Bajo	Alto	Bajo
5	Rechazo del café en puerto por no cumplir con los estándares de calidad	Compra a desconocidos, no se vigila el proceso de trillado, empacado. No se hace control de calidad	Inicio	Amenaza	Técnico	Medio	Muy Alto	Medio
6	No se puede empacar el café en sacos	No se mandan hacer con suficiente tiempo	Inicio	Amenaza	Interno	Bajo	Medio	Bajo
7	No se encuentra medio de transporte a Puerto	Paro de transporte, no se hace con suficiente tiempo de antelación	Inicio	Amenaza	Interno	Bajo	Alto	Bajo
8	Rechazo de los sacos en puerto por mala calidad	No se mandan hacer donde un proveedor de calidad	Inicio	Amenaza	Interno	Bajo	Alto	Bajo
9	No se permite la salida del café por no pago de impuestos	Mal diligenciamiento de consignaciones, falta de recursos	Ejecución	Amenaza	Interno	Muy Bajo	Muy Alto	Muy Bajo
10	Incumplir con los pedidos	Fenómeno del Niño, Altas temperaturas, demanda alta de café	Ejecución	Amenaza	Interno	Bajo	Alto	Bajo
11	Restricciones en los pagos desde Rusia	Falta de dólares en la Economía Rusa	Ejecución	Amenaza	Externo	Muy Bajo	Alto	Muy Bajo
12	No poder exportar a Rusia	Cambios en la política comercial de Colombia	Ejecución	Amenaza	Externo	Muy Bajo	Alto	Muy Bajo
13	Perder el café, verse inmerso en problemas judiciales	No se realizó seguimiento a los procesos y se negoció con trilladoras de dudosa conducta	Ejecución	Amenaza	Interno	Muy Bajo	Muy Alto	Muy Bajo
14	Disminuir la rentabilidad	Cálculo de impuestos con el dólar bajo	Ejecución	Amenaza	Dirección	Medio	Medio	Bajo
15	Incremento del precio de transporte	No se busca varias ofertas de transporte	E Ejecución	Amenaza	Externo	Medio	Alto	Medio
16	Pérdidas asociadas al negocio	Volatilidad en los precios	Inicio	Amenaza	Interno	Bajo	Medio	Bajo
17	Alto costo para entrar los productos a Rusia	Cambio en la Política interna de Rusia	Ejecución	Amenaza	Externo	Muy Bajo	Medio	Muy Bajo
18	No se puede transportar el café a Rusia	El buque no para en el puerto por que viene lleno	Inicio	Amenaza	Externo	Muy Bajo	Medio	Muy Bajo
19	Aumento en la producción	La venta en el mercado nacional; permite exportar, y crecer en los diferentes periodos.	Ejecución	Oportunidad	Organizacional	Medio	Alto	Medio
20	Desarrollo y crecimiento de la empresa	Oportunidad de tener dinamismo en ventas e ingresos.	Ejecución	Oportunidad	Externo	Medio	Alto	Medio
21	Crecimiento en la Rentabilidad	Tener mayor volumen de venta.	Ejecución	Oportunidad	Organizacional	Alto	Alto	Alto
22	Mejorar y uniformar la calidad de los productos	Lograr la aceptación en el mercado internacional y dar respuesta a sus exigencias.	Ejecución	Oportunidad	Externo	Medio	Alto	Medio
23	Modernización tecnológica	Aplicar las diferentes alternativas sobre la tecnología que hay en el mercado internacional.	Ejecución	Oportunidad	Organizacional	Medio	Medio	Bajo
24	Oportunidad de crecer en la participación y el conocimiento de mercados internacionales.	Conocer a los competidores, sus estrategias y como han logrado penetrar en los mercados extranjeros.	Ejecución	Oportunidad	Organizacional	Alto	Medio	Medio

Fuente: Autores

2.4. Estudio Económico – Financiero

En esta parte de este capítulo desarrollaremos todas las bases para determinar cómo se desarrollará nuestro proyecto de manera económica.

2.4.1. EDT/WBS del proyecto; mínimo a cuarto nivel de desagregación.

Se entrega archivo en Chart Pro con la EDT.

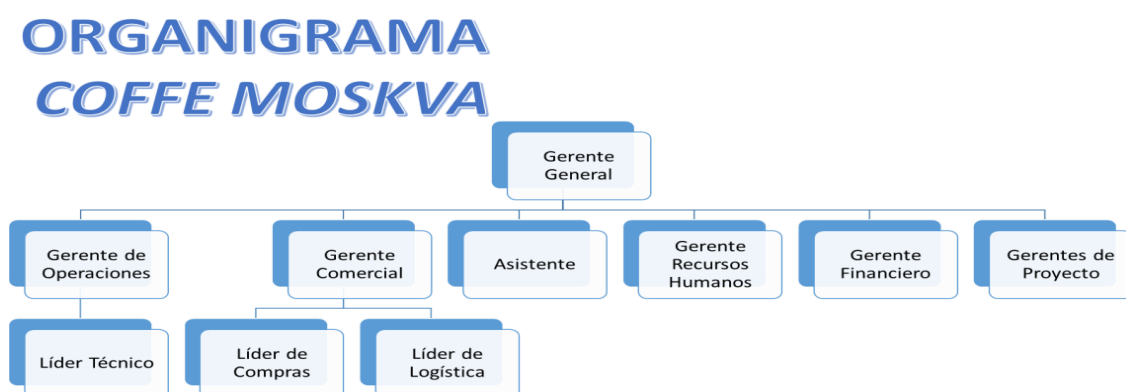
2.4.2. Definición nivel EDT/WBS que identifica la cuenta de control y la cuenta de planeación.

La EDT entregada es a quinto nivel con cuenta de control.

2.4.3. Resource Breakdown Structure -ReBS-.

En la [figura 14](#) se muestra como está dividido el personal de trabajo en el proyecto.

Figura 14 Estructura de desglose de recursos

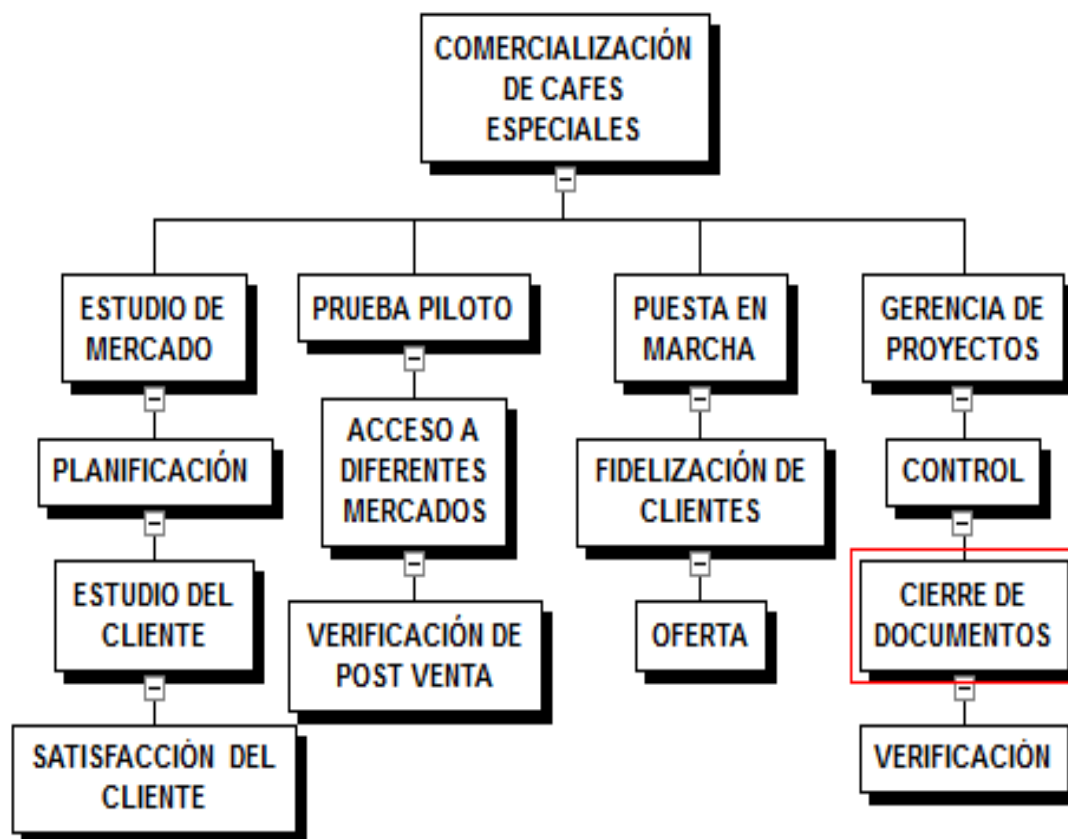


Fuente: Autores

2.4.4. Cost Breakdown Structure -CBS-.

La [figura 15](#) se muestra cada paquete de actividades

Figura 15 CBS



Fuente: Autores

2.4.5. Presupuesto del Caso de Negocio

En la [Tabla 14](#) se muestra el presupuesto de caso de negocio.

Tabla 14. Presupuesto Caso de Negocio

PRESUPUESTOS CASO DE NEGOCIO						
GASTOS				VALOR DÓLAR	\$ 3.100	
CONCEPTO	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
Número de envíos	3	4	4	4	4	4
KILOGRAMOS POR ENVIO	10.000	20.000	40.000	40.000	40.000	40.000
Creación de Empresa						
Matrícula Cámara de Comercio	\$ 894.000					
Inscribir Actas	\$ 11.200					
Inscribir Acciones	\$ 11.200					
Formularios de inscripción	\$ 4.500					
Certificado de Cámara de Comercio	\$ 4.500					
Renovación de Cámara de Comercio		\$ 898.470	\$ 902.962	\$ 907.477	\$ 912.015	\$ 916.575
TOTAL	\$ 925.400	\$ 898.470	\$ 902.962	\$ 907.477	\$ 912.015	\$ 916.575
Servicios						
Servicio de Agua	\$ 1.080.000	\$ 1.083.240	\$ 1.086.490	\$ 1.089.749	\$ 1.093.018	\$ 1.096.297
Servicio de Teléfono	\$ 1.440.000	\$ 1.444.320	\$ 1.448.653	\$ 1.452.999	\$ 1.457.358	\$ 1.461.730
Servicio de Celular	\$ 1.680.000	\$ 1.685.040	\$ 1.690.095	\$ 1.695.165	\$ 1.700.251	\$ 1.705.352
Servicio de Luz	\$ 660.000	\$ 661.980	\$ 663.966	\$ 665.958	\$ 667.956	\$ 669.960
Servicio de Gas	\$ 180.000	\$ 180.540	\$ 181.082	\$ 181.625	\$ 182.170	\$ 182.716
Servicio de Internet	\$ 684.000	\$ 686.052	\$ 688.110	\$ 690.174	\$ 692.245	\$ 694.322
Servicio de Administración y Arrendamiento	\$ 10.920.000	\$ 10.952.760	\$ 10.985.618	\$ 11.018.575	\$ 11.051.631	\$ 11.084.786

TOTAL	\$ 16.644.000	\$ 16.693.932	\$ 16.744.014	\$ 16.794.246	\$ 16.844.629	\$ 16.895.162
SALARIOS						
Salario Gerente General	\$ 30.000.000	\$ 30.120.000	\$ 30.240.480	\$ 30.361.442	\$ 30.482.888	\$ 30.604.819
Salario Gerente Administradora	\$ 26.400.000	\$ 26.505.600	\$ 26.611.622	\$ 26.718.069	\$ 26.824.941	\$ 26.932.241
Salario Gerente Negocios Exteriores	\$ 26.400.000	\$ 26.505.600	\$ 26.611.622	\$ 26.718.069	\$ 26.824.941	\$ 26.932.241
Secretaria General	\$ 12.000.000	\$ 12.048.000	\$ 12.096.192	\$ 12.144.577	\$ 12.193.155	\$ 12.241.928
TOTAL	\$ 94.800.000	\$ 95.179.200	\$ 95.559.917	\$ 95.942.156	\$ 96.325.925	\$ 96.711.229
SERVICIOS DE CÓMPUTO						
Equipo de Oficina	\$ 2.500.000					
Equipo de Comunicación	\$ 1.000.000					
Papelería	\$ 1.200.000	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000	\$ 1.400.000	\$ 1.450.000	\$ 1.500.000
TOTAL	\$ 4.700.000	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000	\$ 1.400.000	\$ 1.450.000	\$ 1.500.000
GASTOS DIVERSOS						
Impuestos						
Transportes	\$ 3.500.000	\$ 3.510.500	\$ 3.521.032	\$ 3.531.595	\$ 3.542.189	\$ 3.552.816
Servicios de Representación	\$ 1.500.000	\$ 1.504.500	\$ 1.509.014	\$ 1.513.541	\$ 1.518.081	\$ 1.522.635
TOTAL	\$ 5.000.000	\$ 5.015.000	\$ 5.030.045	\$ 5.045.135	\$ 5.060.271	\$ 5.075.451
EXPORTACIÓN						
Valor Tonelada de Café Supremo (excelso)	\$ 240.000.000	\$ 672.000.000	\$ 1.408.000.000	\$ 1.472.000.000	\$ 1.536.000.000	\$ 1.600.000.000
Contribución Cafetera	11.571.429	32.400.000	67.885.714	70.971.429	74.057.143	77.142.857
CIA	\$ 900.000	\$ 1.260.000	\$ 1.320.000	\$ 1.380.000	\$ 1.440.000	\$ 1.500.000
EMPAQUES (SACOS)	3.000.000	8.400.000	17.600.000	18.400.000	19.200.000	20.000.000

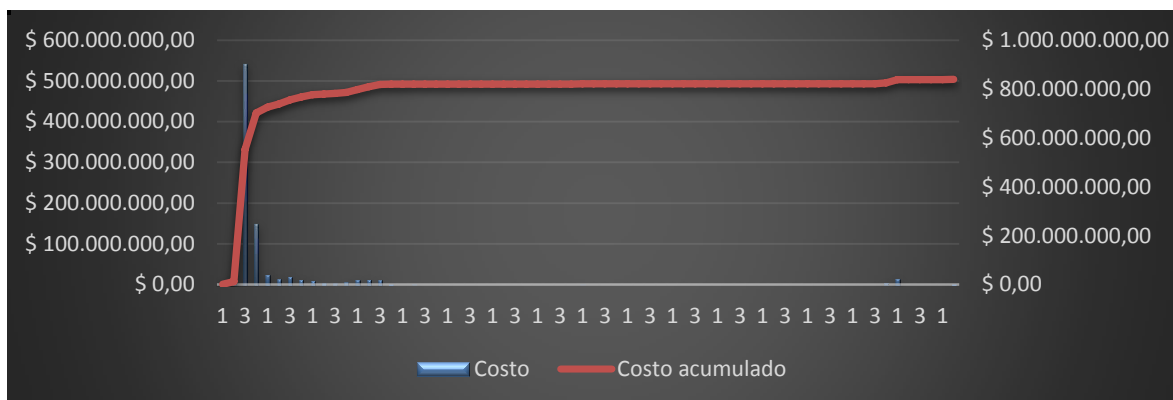
FLETES PITALITO						
CARTAGENA	7.500.000	21.000.000	44.000.000	46.000.000	48.000.000	50.000.000
COSTOS EN PUERTO DE DESCARGE, CARGUE Y MANIPULACIÓN EN PUERTO	3.000.000	4.200.000	8.800.000	9.200.000	9.600.000	10.000.000
FLETES A SAN PETERSBURGO	18.000.000	25.200.000	52.800.000	55.200.000	57.600.000	60.000.000
Seguros	\$ 6.000.000	\$ 8.400.000	\$ 17.600.000	\$ 18.400.000	\$ 19.200.000	\$ 20.000.000
IVA 18% del valor CIF	\$ 47.520.000	\$ 127.008.000	\$ 266.112.000	\$ 278.208.000	\$ 290.304.000	\$ 302.400.000
Gastos de Gestión en Puerto y Agente Aduanero cada puertos es independiente	\$ 5.952.000	\$ 8.332.800	\$ 16.665.600	\$ 18.252.800	\$ 19.046.400	\$ 19.840.000
Flete San Petersburgo – Moscú	\$ 3.371.250	\$ 9.439.500	\$ 19.778.000	\$ 20.677.000	\$ 21.576.000	\$ 22.475.000
Bodega en Moscú aprox. 50 m²	\$ 11.160.000	\$ 15.624.000	\$ 16.368.000	\$ 17.112.000	\$ 17.856.000	\$ 18.600.000
Documentación para la Importación (Aduana)	\$ 620.000			\$ 713.000		
TOTAL	\$ 358.594.679	\$ 933.264.300	\$ 1.936.929.314	\$ 2.026.514.229	\$ 2.113.879.543	\$ 2.201.957.857
SUB-TOTAL GASTOS	\$ 480.664.079	\$ 1.052.350.902	\$ 2.056.466.252	\$ 2.146.603.243	\$ 2.234.472.382	\$ 2.323.056.275
COSTO DE CAPITAL	\$ 28.839.845	\$ 6.861.996				
TOTAL GASTOS	\$ 509.503.923	\$ 1.059.212.898	\$ 2.056.466.252	\$ 2.146.603.243	\$ 2.234.472.382	\$ 2.323.056.275

Fuente: Autores

2.4.6. Flujo de Caja

En la [Figura 16](#) se muestra la gráfica de comportamiento del flujo de caja

Figura 16 Flujo de Caja



Fuente: Autores

2.4.8 Evaluación Financiera – Análisis de Sensibilidad.

TIR.

En la [tabla 15](#) se muestra cómo será el comportamiento de la TIR a 6 años.

Tabla 15. Comportamiento TIR

0	-	480.069.665
2015		91.126.155
2016		584.512.019
2017		1.457.137.085
2018		1.527.196.028
2019		1.598.794.814
2020		1.669.953.681

Fuente: Autores

Tabla 16. Comportamiento TIR – Parte 2

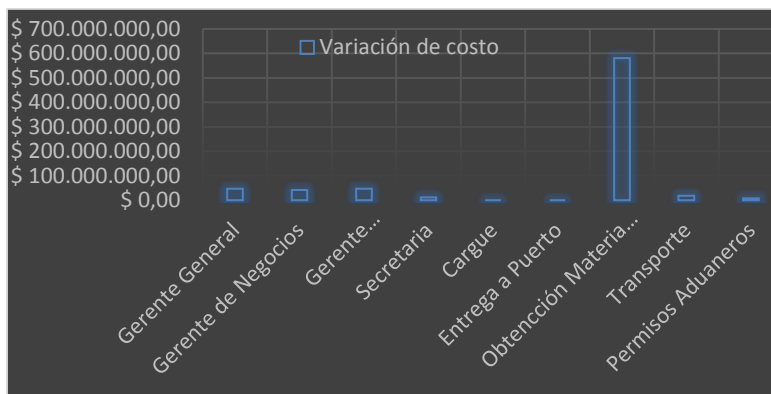
Inversión							
Año	0	1	2	3	4	5	6
Inversión	\$ -480.069.665						
Flujo de fondos		\$ 508.873.845	\$ 1.095.487.981	\$ 2.062.862.915	\$ 2.152.803.972	\$ 2.241.205.186	\$ 2.330.046.319
Flujo de fondos del proyecto	\$ -480.069.665	\$ 508.873.845	\$ 1.095.487.981	\$ 2.062.862.915	\$ 2.152.803.972	\$ 2.241.205.186	\$ 2.330.046.319
TIR del Proyecto	177%						
Participación para el inversor	24%						
Flujo para el inversor	\$ -480.069.665	\$ 122.129.723	\$ 262.917.115	\$ 495.087.100	\$ 516.672.953	\$ 537.889.245	\$ 559.211.117
TIR del Inversor	58%						

Fuente: Autores

Variación del Costo Recurso.

En la [tabla 17](#) y en la [tabla 18](#) se muestra la variación del costo según cada recurso del proyecto.

Tabla 17. Variación del Costo Recurso



Fuente: Autores

Tabla 18. Variación del Costo Recurso – Parte 2

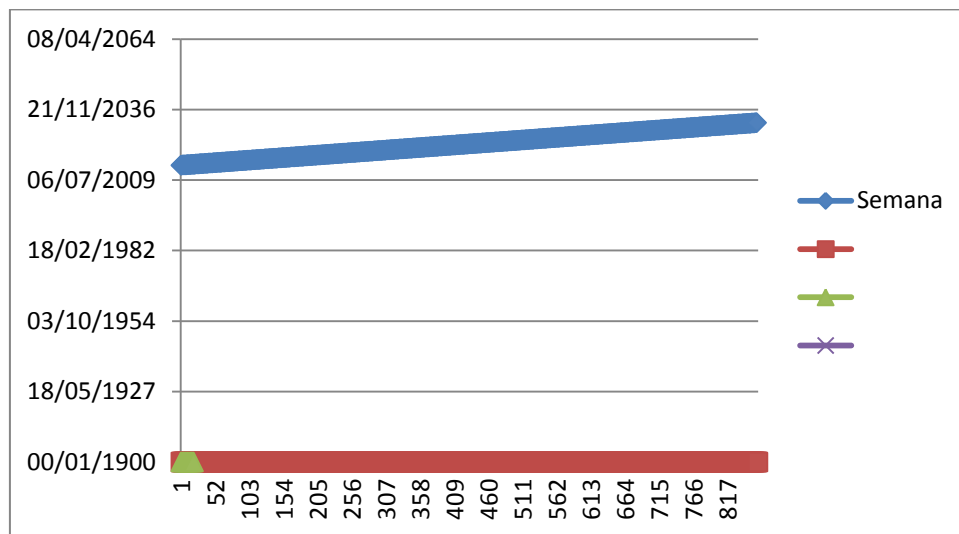
Nombre	Costo	Variación de costo
Gerente General	\$ 47.209.248.31	\$ 47.209.248.31
Gerente de Negocios	\$ 42.196.352.65	\$ 42.196.352.65
Gerente Administrativo	\$ 46.420.833.22	\$ 46.420.833.22
Secretaria	\$ 11.391.250.00	\$ 11.391.250.00

Fuente: Autores

Curva S

En la [figura 17](#) se muestra la Curva S del proyecto.

Figura 17 Curva S



Fuente: Autores

3. PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

A continuación se relaciona la planificación del proyecto.

3.1. Programación

A continuación se relacionan las líneas bases del proyecto y los riesgos principales.

3.1.1. Línea Base de alcance con EDT/WBS a quinto nivel de desagregación

En el Project se muestra la línea base de alcance a quinto nivel.

3.1.2. Línea base tiempo, con estimación de duraciones esperadas con uso de la distribución PERT beta- normal.

En el Project se muestra la línea base de tiempo con la duración esperada y el recurso necesario.

3.1.3. Línea base costo, con presupuesto al nivel definido para cuentas de control.

En el Project se muestra la línea base de costo.

3.1.4. Riesgos Principales con impacto, probabilidad de ocurrencia y acciones.

En la [Tabla19](#) se mostrarán los riesgos con un mayor impacto, su probabilidad de ocurrencia, las acciones a tomar y el costo que tendría al materializarse este riesgo.

Tabla 19. Riesgos Principales

MATRIZ PROBABILIDAD IMPACTO														
N° ID	PROBLEMA	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	CAUSA	FECHA/ESTADO	TIPO	CATEGORIA	PROBABILIDAD	%PROBABILIDAD	IMPACTO	\$ IMPACTO	Probabilidad * Impacto	VALOR MONETARIO	RESPONSABLE	MITIGACIÓN DEL IMPACTO
1	Cambio en los precios del café	Vender café a un precio, mientras este sube en Colombia ocasionando sobrecostos	Volatilidad en los precios del petróleo	Inicio	Amenaza	Interno	Alta	79%	Alto	\$ 22.500.000	Alto	\$ 17.775.000	Gerente General	Mitigar. Vender un porcentaje por encima del calculado, aligerar el traslado de recursos para asegurar el precio
2	No hay recursos para el pago del café	Que los bancos no entreguen el dinero girado de Rusia por diferentes causas	Rusia es un país poco conocido acá	Inicio	Amenaza	Externo	Media	48%	Muy Alto	\$ 75.000.000	Medio	\$ 36.000.000	Equipo del proyecto	Evitar. Mantener un cupo de crédito disponible en caso de dichos inconvenientes, asegurarse de que el banco no tenga vetos a Rusia
3	No hay el café para exportarlo	Las trilladoras no cumplan con la entrega	Atienden otros compromisos	Inicio	Amenaza	Externo	Medio	46%	Alto	\$ 22.500.000	Medio	\$ 10.350.000	Gerente marketing	Transferir. Realizar la compra en trilladoras conocidas y que emitan póliza de cumplimiento, pactar fechas de entrega precisas
4	No pagos por parte del cliente	Incumplimiento en los pagos	Cientes irresponsables	Ejecución	Amenaza	Interno	Bajo	30%	Alto		Bajo			Se registrará en lista de riesgos secundarios y se hará seguimiento conforme lo establecido en el proyecto
5	Café de mala calidad	Rechazo del café en puerto por no cumplir con los estándares de calidad	Compra a desconocidos, no se vigila el proceso de trillado, empaçado. No se hace control de calidad	Inicio	Amenaza	Técnico	Medio	47%	Muy Alto	\$ 50.000.000	Medio	\$ 23.500.000	Equipo del proyecto	Transferir. Comprar en trilladoras conocidas, elaborar contratos con cláusulas en el cual la responsabilidad llega hasta que el café sea aceptado por la federación
6	No hay empaques para el café	No se puede empacar el café en sacos	No se mandan hacer con suficiente tiempo	Inicio	Amenaza	Interno	Bajo	29%	Medio		Bajo			Se registrará en lista de riesgos secundarios y se hará seguimiento conforme lo establecido en el proyecto
7	Falta de transporte seguro a puerto	No se encuentra medio de transporte a Puerto	Paro de transporte, no se hace con suficiente tiempo de antelación	Inicio	Amenaza	Interno	Bajo	28%	Alto		Bajo			Se registrará en lista de riesgos secundarios y se hará seguimiento conforme lo establecido en el proyecto

8	Sacos de mala calidad	Rechazo de los sacos en puerto por mala calidad	No se mandan hacer donde un proveedor de calidad	Inicio	Amenaza	Interno	Bajo	27%	Alto		Bajo			Se registrará en lista de riesgos secundarios y se hará seguimiento conforme lo establecido en el proyecto
9	No aparecen los pagos en Almacafe	No se permite la salida del café por no pago de impuestos	Mal diligenciamiento de consignaciones, falta de recursos	Ejecución	Amenaza	Interno	Muy Bajo	7%	Muy Alto		Muy Bajo			Se registrará en lista de riesgos secundarios y se hará seguimiento conforme lo establecido en el proyecto
10	No hay suficiente café para exportar	Incumplir con los pedidos	Fenómeno del Niño, Altas temperaturas, demanda alta de café	Ejecución	Amenaza	Interno	Bajo	27%	Alto		Bajo			Se registrará en lista de riesgos secundarios y se hará seguimiento conforme lo establecido en el proyecto
11	No entrada del dinero de venta	Restriccione s en los pagos desde Rusia	Falta de dólares en la Economía Rusa	Ejecución	Amenaza	Externo	Muy Bajo	8%	Alto		Muy Bajo			Se registrará en lista de riesgos secundarios y se hará seguimiento conforme lo establecido en el proyecto
12	Restricciones al comercio con Rusia desde Colombia	No poder exportar a Rusia	Cambios en la política comercial de Colombia	Ejecución	Amenaza	Externo	Muy Bajo	10%	Alto		Muy Bajo			Se registrará en lista de riesgos secundarios y se hará seguimiento conforme lo establecido en el proyecto
13	Decomiso de la mercancía por antinarcóticos	Perder el café, verse inmerso en problemas judiciales	No se realizó seguimiento a los procesos y se negoció con trilladoras de dudosa conducta	Ejecución	Amenaza	Interno	Muy Bajo	8%	Muy Alto		Muy Bajo			Se registrará en lista de riesgos secundarios y se hará seguimiento conforme lo establecido en el proyecto
14	Sobrecostos	Disminuir la rentabilidad	Calculo de impuestos con el dólar bajo	Ejecución	Amenaza	Dirección	Medio	50%	Medio		Bajo			Se registrará en lista de riesgos secundarios y se hará seguimiento conforme lo establecido en el proyecto
15	Sobrecostos	Incremento del precio de transporte	No se busca varias ofertas de transporte	Ejecución	Amenaza	Externo	Medio	48%	Alto	\$ 1.000.000	Medio	\$ 480.000	Líder de Logística	Aceptar. Tener dentro del equipo de colaboradores, personal que conozca del tema y realice búsquedas en todas las navieras
16	Variación del precio del café en Colombia	Pérdidas asociadas al negocio	Volatilidad en los precios	Inicio	Amenaza	Interno	Bajo	30%	Medio		Bajo			Se registrará en lista de riesgos secundarios y se hará seguimiento conforme lo establecido en el proyecto

17	Problemas Geopolíticos en Rusia que lleve a cerrar importaciones o a Restringirlas	Alto costo para entrar los productos a Rusia	Cambio en la Política interna de Rusia	Ejecución	Amenaza	Externo	Muy Bajo	9%	Medio		Muy Bajo			Se registrará en lista de riesgos secundarios y se hará seguimiento conforme lo establecido en el proyecto
18	No hay transporte a Rusia	No se puede transportar el café a Rusia	El buque no para en el puerto por que viene lleno	Inicio	Amenaza	Externo	Muy Bajo	8%	Medio		Muy Bajo			Se registrará en lista de riesgos secundarios y se hará seguimiento conforme lo establecido en el proyecto
19	Generación de más recursos	Aumento en la producción	La venta en el mercado nacional; permite exportar, y crecer en los diferentes periodos.	Ejecución	Oportunidad	Organizacional	Medio	49%	Alto	\$ 60.000.000	Medio	\$ 29.400.000	Gerente marketing	Explotar. Buscar que se concrete; prepararse íntegramente (financiera, logística, etc.) para poder explotar esta oportunidad
20	Generación de más recursos	Desarrollo y crecimiento de la empresa	Oportunidad de tener dinamismo en ventas e ingresos.	Ejecución	Oportunidad	Externo	Medio	47%	Alto	\$ 15.000.000	Medio	\$ 7.050.000	Gerente marketing	Mejorar. Mejorar procesos internos de la empresa para poder afrontar la oportunidad
21	Aceptación del proyecto	Crecimiento en la Rentabilidad	Tener mayor volumen de venta.	Ejecución	Oportunidad	Organizacional	Alto	80%	Alto	\$ 60.000.000	Alto	\$ 48.000.000	Gerente de proyectos	Explotar. Prepararse financierament e para la oportunidad
22	Crecimiento de la empresa	Mejorar y uniformar la calidad de los productos	Lograr la aceptación en el mercado internacional y dar respuesta a sus exigencias.	Ejecución	Oportunidad	Externo	Medio	49%	Alto	\$ 15.000.000	Medio	\$ 7.350.000	Equipo del proyecto	Aceptar. Regirse a los estándares nacionales e internacionales
23		Modernización tecnológica	Aplicar las diferentes alternativas sobre la tecnología que hay en el mercado internacional.	Ejecución	Oportunidad	Organizacional	Medio	50%	Medio		Bajo			Se registrará en lista de riesgos secundarios y se hará seguimiento conforme lo establecido en el proyecto
24	Crecimiento de la empresa	Oportunidad de crecer en la participación y el conocimiento de mercados internacional es.	Conocer a los competidores, sus estrategias y como han logrado penetrar en los mercados extranjeros.	Ejecución	Oportunidad	Organizacional	Alto	80%	Medio	\$ 60.000.000	Medio	\$ 48.000.000	Equipo del proyecto	Mejorar. Mejorar procesos internos de la empresa para poder afrontar la oportunidad
			TOTAL VALORACIÓN RIESGO Y SU CONTINGENCIA									\$ 88.105.000		

Fuente: Autores

3.1.5. Organización

➤ Matriz Responsabilidad – RACI-

En la [tabla 20](#) vamos a determinar las responsabilidades con la matriz RACI.

Tabla 20. Matriz RACI

MATRIZ RACI					
DIAGRAMA RACI	PERSONAS				
ACTIVIDADES	GERENTE DE PROYECTO	GERENTE DE MERCADEO	GERENTE DE NEGOCIOS INTERNACIONALES	ADMINISTRADOR EMPRESAS	SECRETARIA
Definir presupuesto	R	C	C	C	A
Aprobación de envíos de Café	C	A	R	C	I
Lanzamiento de Publicidad	I	A	I	I	I
Manejo de Proveedores	I	C	C	R	I
Desarrollar estrategias de meercadeo	I	A	C	C	A
Gestión de Riesgos	A	I	C	C	I
Control de Cambios del proyecto	A	I	I	I	A
Métodos de revisión del proyecto	A	I	I	I	A
R	Persona Responsable				
A	Persona que rinde cuentas				
C	Persona Consultada				
I	Persona Informada				

Fuente: Autores

3.2. Planes de Proyecto

A continuación, se desarrollarán todos los planes de proyecto.

3.2.1. Planes subsidiarios áreas del conocimiento

A continuación, se relacionarán cada uno de los planes necesarios donde se detallará el paso a paso y así lograr la integración en la gestión del proyecto, su elaboración es clave, se actualizará mediante el control de cambios.

3.2.1.1. Plan de Gestión de las Adquisiciones

Proceso de comercialización

Project Title: de cafés especiales

Date Prepared: 12 de marzo de 2016

Procurement Authority - Autoridad de Contratación

En nuestro proyecto; el gerente del proyecto junto con el equipo de trabajo realizará un seguimiento continuo, se tomarán las medidas las cuales lleven a lograr una oportuna entrega, implementar buenas prácticas en las adquisiciones, se elegirán proveedores con un estándar de calidad predeterminado, líderes en el

mercado, competentes y así crear alianzas estratégicas que permitan la interacción y así mantener buenas relaciones comerciales.

Roles and Responsibilities:

<u>Project Manager</u>	<u>Procurement Department</u>
1. Ariel Serrano	1. Johanna Ñungo 2. Luisa Montenegro

Standard Procurement Documents Documentos Estándar de Adquisiciones

1. Solicitud de Información RFI 2. Solicitud de Cotización RFQ

Contract Type - Tipo de contrato

1. Contrato precio fijo cerrado

3.2.1.2. Plan de Riesgos

Project Title **Proceso de** **Date Prepared:** 12 de marzo de 2016
comercialización de
cafés especiales

Metodología

Las políticas se manejarán bajo las aceptadas por la empresa, tiene una política de tolerancia media al riesgo.

Para definir la metodología se utilizará la investigación documental, tomando como base el estándar

PMI (2008), Practice Standard for Project Risk Management (2009), y los diversos medios electrónicos como páginas web.

Se dará una reunión de un grupo de expertos, se realizará en primera parte una lluvia de ideas de todos los riesgos (amenazas y oportunidades) que se puedan prestar durante todo el ciclo de vida del proyecto.

Los riesgos de mayor importancia se analizarán con espina de pescado y se sacará el valor monetario en caso de materializarse el riesgo; los riesgos secundarios se tendrán en una lista para llevar un seguimiento y control.

Nuestro proyecto se basa en el mejoramiento de un servicio, para lograr identificar los riesgos nos reunimos y con una lluvia de ideas y análisis DOFA logramos identificarlos. En la ejecución se llevarán a cabo reuniones seguimiento, matrices que permitan ser actualizadas y de fácil consulta para el equipo de proyectos y habrá una persona encargada de los diferentes riesgos identificados.

En el transcurso del proyecto se detectarán posibles riesgos los cuales se analizarán con medidas correctivas y mitigación.

Funciones y responsabilidades.

- Gerente de Proyectos
- Gerente marketing
- Gerente Finanzas
- Secretaria
- Gerente de Recursos Humanos

Stakeholder Risk Tolerances

En el inicio de la ejecución del proyecto la empresa y los interesados tendrán una tolerancia alta, ya que por ser una prueba piloto donde se inicia el conocimiento a fondo de todos los procesos y se entra en la realidad del negocio; pueden llegar a surgir dificultades donde los riesgos pueden materializarse y aumentar su valoración.

Por lo tanto para la prueba piloto van a estar preparados para tener una tolerancia al riesgo alto.

Posterior a la prueba piloto se generará confianza, se mejorarán los procesos para que los impactos y riesgos disminuyan; lo cual dará como resultado la optimización de los procesos, disminución de costos y generación de mayor rentabilidad.

Tracking and Audit

- Reuniones se realizarán cada quince días, se levantará acta de soporte la cual será compartida a todos los interesados.
- Se divulgarán los nuevos riesgos y si hay lugar a cambios se informara a los interesados.
- Se realizarán auditorias de gestión cada mes con el fin de revisar si se ha materializado el riesgo o verificar su estado.

Protocolos de contingencia

Se realizará mediante un sistema de alarma según la gravedad del evento

- Alarma **amarilla** riesgo medio
- Alarma **naranja** alto riesgo
- Alarma **verde** bajo

Se verificará y se hará la declaración de alerta y se tomaran las medidas se declarará el suceso se pondrá en práctica la metodología, se dará solución según su grado de riesgo.

Se dará aviso o señales al personal del proyecto, instituciones y comunidad de la ocurrencia de una emergencia con la intención de que sigan instrucciones específicas, como, por ejemplo: correos electrónicos, volantes, cambios de servicio de transportes y cambios de fechas de producción.

Una vez culminada la emergencia se definirán las acciones de recuperación de zonas perjudicadas y personas afectadas para buscar solución de manera inmediata.

3.2.1.3. Plan de Gestión de Comunicaciones

Proceso de

Project Title: comercialización de cafés especiales **Date Prepared:** 12 de mayo de 2016

Interesados	Información	Método	Calendario o Frecuencia	Remitente
Inversionista	Reporte de avance de proyecto	Correo electrónico	Semanal	Gerente
Gerente general	Reuniones	Reuniones	Semanal	Equipo de trabajo
Gerente de Mercadeo	Reuniones, reportes	Reuniones	Semanal	Gerente general
Gerente negocios Internacionales	Reuniones, informes	Reuniones, correo electrónico	Semanal	Gerente general
Caficultores	Solicitudes de pedidos	Reuniones	Mensual	Gerente general
Cliente final	Reuniones	Reuniones virtuales, correo electrónico	Mensual	Gerente de Mercadeo

Supuestos	Restricciones
No enterarse de la información a tiempo	Tomar decisiones sin tener directriz
No comprensión de la información	Enviar información sin ser autorizada
Tomar decisiones antes de tiempo	Enviar información fuera de tiempo establecido
No tener claridad de la información	No conocer el Idioma.

Glosario de términos o acrónimos

- Directriz: Instrucciones que se establecen o se tienen en cuenta.

- Comprensión: Refiere a entender, justificar o contener algo.

- Caficultores: Se dedica al cultivo del café.

3.2.1.4. Plan de Gestión de Sostenibilidad

Control del documento:

Historial de revisión

Versión	Autor	Razón del cambio	Fecha
V1	Luisa Montenegro - Ariel Serrano - Johanna Ñungo	Creación del documento	12- 03 - 2016

- Objetivo del Plan:

Este plan tiene como objetivo complementar el proyecto y tener una visión en la parte ambiental y social, para poder tener una completitud y vista general del proyecto.

- Resumen Ejecutivo

Tenemos un gran compromiso con el ámbito social y el ámbito ambiental.

En el ámbito social queremos ayudar a la comunidad en varios aspectos como ayuda tecnológica, capacitaciones, etc.

En el ámbito ambiental queremos fomentar el uso de las buenas prácticas por ejemplo en el agua, o al finalizar el producto de utilizar este residuo para construir o generar nuevos productos o que sirvan para algunos servicios.

- Exclusiones

No va a tener ninguna exclusión, se va a tratar desde el nacimiento del producto hasta la terminación de su vida útil.

- Descripción del Proyecto

La empresa *Coffee Moskva* lleva en el mercado 3 años, su actividad principal es la comercialización de cafés especiales. Esta comercialización solo se ha dado al interior del país. Cuando la empresa nació, identificó la oportunidad de desarrollar un proceso para la comercialización de cafés especiales gracias al auge de estos.

Concepto del Producto o Servicio:

El servicio que nosotros prestamos en la compañía es un proceso de comercialización de cafés especiales.

Se generó la alternativa de diseñar un proceso de mercadeo para la comercialización de cafés especiales provenientes del sur del Huila y con destino final la ciudad de Moscú (Rusia), para lo cual debemos realizar un proceso de mercadeo, que conste de los siguientes pasos:

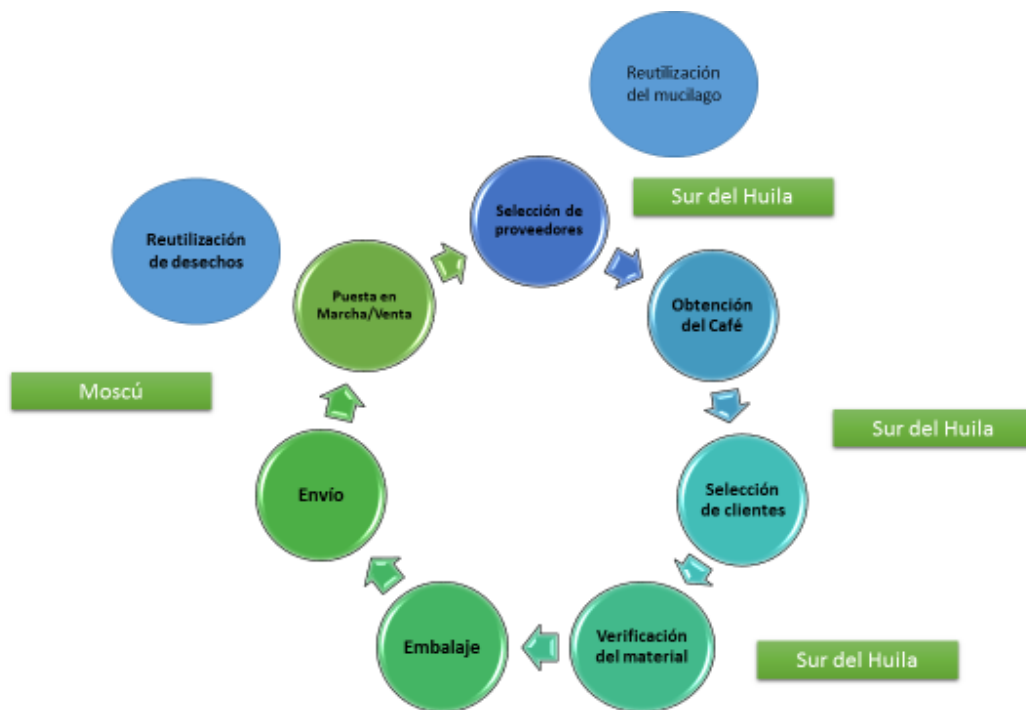
- 1) Análisis de oportunidades de mercado, en el cual analicemos qué está pasando en él y la realización de un plan estratégico.
- 2) Investigación y selección del mercado meta, en él seleccionaremos nuestro nicho de mercado, el cual es la ciudad de Moscú y de igual manera definiremos el tamaño de dicho mercado e investigaremos las necesidades de dicho mercado y por último analizaremos la competencia.
- 3) Planificación de programas de mercadeo, realizaremos el análisis de las 4p y realizaremos un análisis de promoción.
- 4) Organización instrumental y control de las actividades de mercadeo, en el cual realizaremos un control del plan, de rentabilidad y el mercado.

Se va a conseguir el café especial con el caficultor directamente; además se hizo un estudio para poder determinar a qué país queremos llegar. El cual es Moscú.

CICLO DE VIDA

A continuación, en la [figura 18](#), se relaciona el ciclo del producto y su importancia en la responsabilidad ambiental.

Figura 18 Ciclo de Vida



Fuente: Autores

- Análisis del Entorno:

Las exportaciones de cafés especiales de Colombia presentan una tasa de crecimiento anual promedio del 20% entre el 2002 y el 2008; registrándose en el 2008 la exportación de 1.048.600 sacos. En el 2013 la Federación de Cafeteros reportó que se exportaron 1'155.000 sacos, teniendo un incremento del 16,2%.

"La cifra de exportación de cafés especiales es 16,2% superior con respecto a los 993.820 sacos de 60 kilos de cafés especiales exportados en 2012 y 12,1% superior con respecto a 1.030.317 sacos exportados en 2011, año que había marcado el mejor registro previo."

Encontramos que la Asociación Americana de Cafés Especiales (Specialty Coffee Association of America –SCAA) la cual es la más grande asociación de cafés en el mundo, considera que la industria del café diferenciado es un producto significativo con un 13% de mercado total representativo.

La Federación estima que el mercado de especiales representa aproximadamente el 13% del consumo mundial (7% certificado y 6% gourmet y de alta calidad) y que este mercado ha mostrado un crecimiento importante que se explica por diversas razones: alta calidad, nuevas preparaciones y productos innovadores, desarrollo de equipos que facilitan la preparación de la bebida.

- Nicho y Cliente :

El cliente ruso en general es serio, comprometido y valora mucho la seriedad y las relaciones personales.

En resumen, los pasos vitales a la hora de trabajar con mercados emergentes (como el ruso):

1.- Disponer de información de calidad acerca de las características del mercado y de las expectativas en el mismo de los productos que se pretende exportar.

2.- Flexibilidad y voluntad negociadora a la hora de solucionar problemas logísticos y, sobre todo, financieros (pagos).

3.- Contar con un asesoramiento adecuado especialmente a la hora de seleccionar socios comerciales/compradores y durante todo el resto del proceso exportador

Exportaciones de cafés especiales

Se vendió un millón 155 mil sacos en 2013. El 64% de las exportaciones realizadas por el Fondo Nacional del Café se destinan a mercados de valor agregado.

La Federación Nacional de Cafeteros reportó un total de 1.155.000 sacos de cafés especiales exportados en el 2013, superando sus propios récords.

Las ventas externas del Fondo Nacional del Café llegaron a un 64% de las exportaciones totales.

La cifra de exportación de cafés especiales es 16,2% superior con respecto a los 993.820 sacos de 60 kilos de cafés especiales exportados en 2012 y 12,1% superior con respecto a 1.030.317 sacos exportados en 2011, año que había marcado el mejor registro previo.

Análisis de la Competencia

Los mayores productores de café en el mundo son: Brasil, Vietnam, Colombia, Indonesia, Etiopia. Entre los países no tradicionales en la importación de café, todos han crecido en el período mencionado, pero particularmente la Federación Rusa (5,8%) el consumo de café ha sido importante y ha cambiado debido a la preferencia por cafés de excelencia y especiales. Rusia y China registran crecimiento anual del consumo interno de entre un 15 y un 20 %.

En Rusia, un 50 % de los habitantes consume café de forma regular, de estos, un 80 % al café soluble para preparar su taza, la razón del importante predominio del café soluble en el mercado ruso se debe básicamente, a que este ha sido un país tradicionalmente consumidor de té y a que el soluble tiene un precio en el mercado algo más bajo que el café en grano o molido. Por variedades de café, el 65 % del consumido en Rusia es robusta y el 35 % restante, arábica. Hasta hace unos años, India era uno de los orígenes principales del café ruso. Colombia en el otro extremo de la balanza, ha incrementado sus ventas a este país. De acuerdo al panorama anterior vemos en el mercado ruso un crecimiento acelerado del consumo de café. La competencia del mercado de cafés especiales en Moscú se da por los importadores de estos tipos de café provenientes de Latinoamérica, Asia y África. Países como Etiopía producen cafés especiales de alta calidad el cual llega a los mercados de Rusia. En la actualidad han llegado al país empresarios rusos con el fin de realizar un contacto directo con el productor de cafés especiales, inclusive adquiriendo fincas y cultivando de forma directa café especial. No obstante podemos concluir que de acuerdo al crecimiento del mercado de dichos cafés en Rusia y a su Población de aproximadamente de 141.9 millones. Total bruto de granos verdes importados en 2009: 1.291

millones de sacos, siendo el Brasil el principal proveedor con 347.000 sacos aunque seguido de muy cerca por Vietnam que abasteció 334.000 sacos e Indonesia con 317.000 sacos. Estos 3 orígenes compartieron el 78% del total de granos verdes importados.

Las importaciones de café elaborado en 2009: 2.195 millones de sacos (EGV) todas del soluble (excluyendo a 209.000 sacos de café tostado). 713.000 sacos EGV del soluble procedieron de fuentes europeas, aunque la India y el Brasil fueron los mayores proveedores con 476.000 y 421.000 sacos respectivamente.

Las re-exportaciones de café verde fueron insignificantes, pero las exportaciones de café procesado en 2009 alcanzaron 355.000 sacos, un alza de los 198.000 sacos registrados en 2006.

No es sorprendente quizás notar que son las firmas extranjeras quienes dominan en el mercado nacional del café soluble, aunque las empresas rusas dominan el segmento de café tostado y molido.

La OIC calculó el consumo por persona en el 2009 en 1.33 kg. Como conclusión queda clara la magnitud del mercado Ruso y su gran potencial, que da la oportunidad de comercializar sin muchas dificultades la cantidad de café a exportar. El café de Colombia no compite en precio, compite en calidad, ante cafés de Vietnam, África y Brasil, por eso lo importante de saber promocionar nuestro café, y hacerle entender al ruso que se paga un poco más por la calidad del producto. Tenemos como punto en contra que el ruso, por su capacidad económica, puede buscar cafés de bajo costo.

- Análisis Pestle:

Los factores Políticos que inciden en el proyecto para la comercialización de cafés especiales del sur del Huila en Moscú, son de gran importancia, ya que pueden en un momento dado cambiar las reglas de juego en las futuras negociaciones, entre otras, las siguientes:

1. Paros del sector cafetero, debido a la falta de apoyo del gobierno central en Colombia.
2. Cambios en la política cafetera del gobierno central en Colombia
3. Restricciones por parte del Gobierno Ruso a productos importados, debido a las sanciones impuestas por Occidente.
4. Los Factores Económicos son de gran importancia en el proyecto, ya que de ellos depende la viabilidad del proyecto.
5. En Colombia el alza del precio de la carga de Café, que ya se aproxima a los \$800.000.00, lo que lleva a mayores costos del proyecto.
6. La devaluación del Rublo influye considerablemente, ya que el valor recibido en esta moneda será siempre el mismo, pero en dólares es menor.

7. Debido a las sanciones impuestas por Occidente a Rusia, el ruso del común cuenta con menos ingresos y esto influye en el consumo de café, ya que el precio por tasa está alrededor de un dólar.

Los factores Sociales impactan positivamente, teniendo en cuenta que debido a la apertura de país, el ruso ha incrementado el consumo de café y disminuido el de Té.

Los factores legales, pueden llegar afectar positivamente o negativamente el proyecto, ya que de ellos depende la regulación, tanto de la exportación, como de la importación en Rusia, afortunadamente en la actualidad son muy estables las reglas de juego en ambos países.

Los factores ambientales que inciden en el proyecto son indirectos, ya que en nuestro proceso no tenemos impactos ambientales, pero si nuestros aliados.

- Análisis de Riesgos:

Los riesgos que mayor se ven y son más vulnerables en el proyecto son los de origen natural, debido a que nuestro producto viene de cultivos y de la parte natural. Tenemos que buscar e ingeniarnos un plan que nos ayude a mitigar estos problemas que se puedan presentar.

- Cálculo de huella de carbono

En la [tabla 21](#) se muestra como se realizó el cálculo de la huella de Carbono.

Tabla 21. Cálculo de Huella de Carbono

Combustible →	PREPARACION DEL TERRENO	→	Emisiones CO2
Energia Electrica →	Guadañadoras, Equipos de transporte	→	Emisiones CO2
Mano de Obra →	Fumigadoras, y otros	→	Desgaste físico de la persona
	↓		
Bolsa plastica →	CULTIVO DEL CAFÉ		
Mano de Obra →	Colocacion de la plantula	→	Contaminacion del terreno con bolsas plasticas
	↓		
Combustible →	IRRIGACION DEL CULTIVO	→	Emisiones atmosfericas
Mano de Obra →	Bombas de Irrigacion	→	Alteracion del Terreno
	Costruccion de Canales	→	
	↓		
Mano de Obra →	RECOLECCION DEL GRANO		
Combustible →	Personal Recolector	→	Dotacion y alimentos
	Transporte del Personal	→	Emisiones atmosfericas y de carbono
Transporte →	Logistica de Recoleccion	→	Cosumo de combustible y derivados del petroleo, consumo de autopartes y aceites
	↓		
	DESPULPE, SELECCION Y LAVADO DEL GRANO		
Energia →	Máquina compacta que despulpa, selecciona y lava los granos de café	→	Emisiones admosfericas de carbono CO2
Mano de Obra →	Maquinista	→	Cosumo de combustible y derivados del petroleo
Transporte →	Conducior	→	
	↓		
Mano de Obra →	LAVADO DEL CAFÉ	→	
Agua →	Mano de Obra	→	Contaminacin de grandes cantidades de aguas
Energia Electrica →	Consumo alto de agua	→	Consumo de Energia, emisiones de CO2
	LAVADORA DE CAFÉ	→	
	↓		
Mano de Obra →	SECADO DEL GRANO	→	Desgaste físico de la persona
Energia Electrica →	OREADORAS SECADORAS	→	Consumo de Energia, emisiones de CO2
Materiales de Construccion →	Infraestructura fisica	→	Uso de materiales de construccion y otros
	↓		
Mano de Obra →	TRILLADO DEL GRANO	→	Desgaste físico de la persona
Sacos de fique	Uso de plantaciones de fique	→	Uso de recursos renovables
Trilladora	Maquina trilladora	→	Uso de materiales de construccion y otros
	Infraestructura fisica	→	Consumo de Energia, emisiones de CO2
	↓		
Mano de Obra →	TOSTADO DEL CAFÉ	→	
Energia electrica	Mano de Obra	→	
	Tostadora	→	Consumo de Energia, emisiones de CO2
	↓		
Mano de Obra →	ENFRIADO DE CAFÉ	→	
Energia electrica	Mano de Obra	→	
	TINA CIRCULAR ENFRIADOR DE CAFE	→	Consumo de Energia, emisiones de CO2
	↓		
Mano de Obra →	MOLIENDA	→	
Energia electrica	Mano de Obra	→	
	MOLINO DE DISCOS	→	Consumo de Energia, emisiones de CO2
	↓		
Mano de Obra →	EMPAQUE	→	Desgaste físico de la persona
Energia Electrica →	UNIDAD DE ENVASADO AL VACIO	→	Consumo de Energia, emisiones de CO2
Materiales de Construccion →	Infraestructura fisica	→	Uso de materiales de construccion y otros
	↓		
Transporte →	VENTA DEL GRANO EN PERGAMINO	→	
	Vehiculos de Carga pesada	→	Consumo de Combustible y otros
	↓		
Mano de Obra →	COMERCIALIZACION	→	Desgaste físico de la persona
Papel para publicidad →	Personal de Venta y mercadeo	→	Consumo de Energia, emisiones de CO2
	Insumos de papeleria	→	

CONSUMO DE ENERGIA EN LA EJECUCION DEL PROYECTO						
EQUIPOS A UTILIZAR	CANTIDAD	CONSUMO kwh	Productividad kg/h	Cantidad en kg	consumo kw	consumo de agua en litros
DESPEDREGADORAS	1.00	0.40	2,000	240,000	48	
SEPARADORA DENSIMÉTRICA	1.00	1.05	3,600	240,000	70	
ZARANDA SELECCIONADORA DE CAFÉ	1.00	1.20	1,500	240,000	192	
MÓDULO DE BENEFICIADO COMPACTO ECOLÓGICO	1.00	0.40	600	240,000	160	360,000
DESPULPADORA	1.00	0.40	3,500	240,000	27	
SEPARADORA	1.00	0.40	3,500	240,000	27	
LAVADORA DE CAFÉ	1.00	0.60	2,000	240,000	72	
OREADORAS SECADORAS	1.00	0.40	2,750	240,000	35	
TOSTADORAS	1.00	0.40	125	240,000	768	
TINA CIRCULAR ENFRIADOR DE CAFE	1.00	0.40	100	240,000	960	
MOLINO DE DISCOS	1	0.40	30	240,000	3,200	
UNIDAD DE ENVASADO AL VACIO	1	0.40	1,800	240,000	53	
COMPUTADORES	6	0.006	18	240,000	493	
IMPRESORAS	6	0.15	27	240,000	1,314	
OFICINA (bombillos)	1	0.015	18	240,000	197	
TOTAL COSUMO EN KW					7,617	KW
FACTOR DE EMISION PARA EL A.C.P.M			0.3400	kgCO2/kWh		
CANTIDAD DE kgCO2 emitidos por consumo de ENERGIA ELECTRICA EN EL PROYECTO EN TRES AÑOS Y CON CUATRO ENVIOS ANUALES DE 20 TON. CADA UNO			31,077	kgCO2		
CANTIDAD DE kgCO2 EMITIDO DURANTE EL PROYECTO EN TRES AÑOS Y CON CUATRO ENVIOS ANUALES DE 20 TON. CADA UNO			112,617	kgCO2		

Fuente: Autores

- Análisis de impactos ambientales
- Deforestación: “Una de las mayores amenazas para la vida del hombre en la Tierra es la deforestación. Esta actividad que implica “desnudar el planeta de sus bosques” y de otros ecosistemas como de su suelo, tiene como resultado un efecto similar al de quemar la piel de un ser humano. La deforestación, como todo proceso tiene sus causas fundamentales. Entre ellas pueden citarse: el cambio del uso del agua para actividades ganaderas y agrícolas, los incendios y enfermedades forestales o la tala incontrolada de

árboles. En la actualidad, la deforestación de los bosques tropicales constituye una auténtica amenaza.”

- Pérdida de biodiversidad. “La pérdida y deterioro de los hábitats es la principal causa de pérdida de biodiversidad. Al transformar selvas, bosques, matorrales, pastizales, manglares, lagunas, y arrecifes en campos agrícolas, ganaderos, granjas camaroneras, presas, carreteras y zonas urbanas destruimos el hábitat de miles de especies. Muchas veces la transformación no es completa, pero existe deterioro de la composición, estructura o función de los ecosistemas que impacta a las especies y a los bienes y servicios que obtenemos de la naturaleza”.

Las actividades ligadas al procesamiento del café que generan afectaciones al medio ambiente, son en síntesis las siguientes:

- Uso del agua. El beneficio del café que requiere el empleo de beneficio tradicional se estima el uso de entre 40 y 60 litros de agua para la obtención de 1 kilogramo de café pergamino seco en las volúmenes importantes de agua. Con los métodos de actividades de transporte, despulpe, fermentación, clasificación y lavado

Conclusiones.

- El impacto social, ambiental y económico que ha provocado durante años el cultivo y el procesamiento del café merece cambios en el proceder de los productores, dirigentes, organismos, etc.
- Colombia como país productor de café no está exenta de la problemática ambiental generada por el cultivo y procesamiento del café y ha establecido acciones para disminuir la carga contaminante.
- El estado conocimiento de la población relacionada con el impacto social, ambiental y económico que provoca el cultivo y el procesamiento del café en general es realmente baja pero existe la disposición de contribuir con vistas a disminuir o dar solución a estos problemas.
- Se establece la producción de café sustentable como alternativa de solución a las afectaciones sociales, ambientales y económicas que provoca la producción de café hoy en día.
- Es necesario llevar a cabo una estrategia de educación ambiental, que incentiven la disminución del impacto ambiental, económico y social que provoca el cultivo y el beneficio del café y alternativas para reducir estos efectos.

- Matriz P5:

Se observa en la Matriz P5 hay un punto fuerte de contaminación se mitigará sin embargo hay puntos más contaminante con otros.

El -243 es el valor total de la unión de cada uno de los factores en cada uno de estos se trabajará en busca de mitigar sus puntos de afectación en cada una de las fases del proyecto.

- Estrategias, objetivos, metas e indicadores de sostenibilidad del proyecto

Se realizará el análisis de 4 indicadores

1. Prevalencia de exportación
2. Porcentaje de familias que consume café después de las comidas por día
3. Nivel de aprobación del producto
4. Presupuesto de ventas

Estos se deben cumplir, analizar y programar durante cada etapa del proyecto.

En la matriz de requisitos legal se clasificaron las normas que aplican en el desarrollo del proyecto.

En la matriz de S&SO se clasificaron las normas que aplican y su respectiva gestión.

A continuación se relacionan los 4 indicadores que estarán presentes en nuestro proyecto

Figura 19 Figura de Estrategias e Indicadores

TALLER DE ESTRATEGIAS DE MANEJO E INDICADORES					
Nombre de la estrategia	Principales actividades de la estrategia	Objetivo	Meta	Indicador	Tipo de indicador
				(Fórmula de cálculo)	
Prevalencia de exportación	Revisar los mercados	Indagar el impacto de las exportaciones de café	Exportaciones de ultimo año	$\frac{\text{No de exportaciones café}}{\text{No de exportaciones}} \times 100$	Producto
Porcentaje de familias que consume café despues de las comidas por día	Conocer nuestros clientes	Número de familias que consumen cafes/día del total de familias en la población	Conocer los gustos de las familias	$\frac{\text{No de personas que consumen café}}{\text{No de familias en Rusia}} \times 100$	Efecto
Nivel de aprobación del producto	Impacto de aceptación	Reconocimiento del producto	Creer la incertidumbre	$\frac{\text{Total de personas que tomaron café}}{\text{Total de personas que tomaron otra bebida}}$	Producto
Presupuesto de ventas	Estudio financiero	Estudiar y conocer el volumen de ventas	Tener un margen de ventas	$\frac{\text{Ventas reales}}{\text{Presupuesto de ventas}}$	Gestión
Describe las estrategias de manejo para disminuir los impactos negativos y aumentar los beneficios sociales y ambientales del proyecto					
Tipo de indicador*:					
E: Efecto					
G: Gestión					
P: Producto					
*Tipo de indicador: según la guía metodológica para el cálculo de indicadores del DNP					

Fuente: Autores

- Revisión y reporte:

Para las auditorías se constará con lo siguiente:

- Cada tres meses se va a realizar un informe del estado actual de la situación ambiental en el proyecto. El cual se debe centrar especialmente en los problemas que no se han podido solucionar y/o atacar.
- Se creará un diseño de un programa de cambio para el plan de sostenibilidad donde se pueda programar actividades de cambio y de mejora.
- Se realizará una matriz con lo siguiente:
 - ✓ Recogida de la información
 - ✓ Presentación del documento
 - ✓ Entendimiento de las problemáticas
 - ✓ Análisis de las problemáticas

- ✓ Presentación de un nuevo documento con los dos pasos anteriores, incluir los avances obtenidos hasta el momento.
- ✓ Importancia y evaluación de las problemáticas.
- ✓ Elaboración de las propuestas.
- ✓ Presentación del documento con las problemáticas, sus soluciones y las fechas de estas soluciones.

Se harán auditorías internas y externas para poder evaluar, controlar y hacer seguimiento al plan de sostenibilidad.

3.2.1.5. Plan de Calidad.

Quelite Roles and Responsibilities

Role	Responsibilities
1. Lizeth Johanna Ñungo Pérez	1. Director de Comunicación
2. Luisa Fernanda Montenegro Aguilera	2. Director de PMO
3. Ariel Serrano González	3. Director del Proyecto©
4. James Zambrano	4. Director de Calidad Director de Adquisiciones

Quality Planning Approach

Planificación en el Proceso de Comercialización Nuevo

1. Planificar y diseñar un proceso de mercadeo para la comercialización de cafés especiales provenientes del sur del Huila y con destino final la ciudad de Moscú (Rusia).

2. Diseñar esquemas financieros que aseguren la disponibilidad de recursos necesarios que aseguren la sostenibilidad del proyecto
3. Investigación y selección del mercado meta, en el seleccionaremos nuestro nicho de mercado, el cual es la ciudad de Moscú y de igual manera definiremos el tamaño de dicho mercado e investigaremos las necesidades de dicho mercado y por último analizaremos la competencia.
4. Planificación de programas de mercadeo, realizaremos el análisis de las 4p y realizaremos un análisis de promoción.
5. Organización instrumental y control de las actividades de mercadeo, en el cual realizaremos un control del plan, de rentabilidad y el mercado.

Quality Assurance Approach

1. Diseñar un proceso de calidad del mejoramiento del proceso de comercialización de la empresa Cofee Moskva.
2. Poder llegar a asegurar la satisfacción del cliente, cumpliendo sus expectativas y necesidades
3. Realizar, desarrollar e implementar el proceso de comercialización en el plan de calidad de manera transparente, involucrando a toda la empresa.
4. Optimizar el uso de los recursos.
5. Minimizar los riesgos.

6. Incrementar y fomentar el desarrollo y uso de los procesos en cada área y etapa de los proyectos.

Quality Control Approach

1. Asegurar la satisfacción del cliente, fidelizarlo y obtener su permanencia en el tiempo, cumpliendo sus expectativas y necesidades.
2. Realizar, desarrollar e implementar todos los procesos necesarios de manera transparente, involucrando a todos los interesados.
3. Optimizar el uso de los recursos.
4. Minimizar los riesgos.
5. Incrementar y fomentar el desarrollo y uso de los procesos en cada área y etapa de los proyectos.

Quality Improvement Approach

En la mejora de la calidad se prevé realizar los siguientes procesos

1. Analizaremos y evaluaremos la situación existente para identificar áreas de mejora.
2. Estableceremos objetivos para la mejora.

3. Buscaremos soluciones para alcanzar esos objetivos.
4. Seleccionaremos las soluciones más adecuadas a nuestro proyecto.
5. Se implementarán las acciones escogidas.
6. El análisis de los resultados de las acciones implantadas para determinar si se han conseguido los objetivos.

3.2.1.6. Plan de Comunicaciones

Tabla 22. Plan de Comunicaciones

<u>Stakeholder</u>	<u>Information</u>	<u>Method</u>	<u>Timing or Frequency</u>	<u>Sender</u>
Inversionista	<i>Importante</i>	<i>Reuniones e informes</i>	<i>Semanal</i>	<i>Gerente</i>
Gerente	Todo lo relacionado al proyecto Importante	Reuniones, informes y directa	Diaria	Cliente final, proveedor Otros socios Empleados
Otros socios	Importante	Reuniones e informes	Semanal	Gerente
Cliente final	La relacionada con el cliente	Directa	Diaria	Gerente y colaboradores
Proveedores	Importante relacionada con el	Directa	Mensual	Gerente y colaboradores

Fuente: Autores

<u>Assumptions</u>	<u>Constraints</u>
Desviación de la información	Correo electrónico
No comprensión de la información	Varios idiomas

Planes auxiliares de áreas del conocimiento

➤ Cambios

Change Management Approach:

Se cambiará en caso de que las partes estén de acuerdo y que a su vez existe una justificación convincente de alguna de las partes.

Definitions of Change

Schedule change: Cuando el tiempo se salga del cronograma.

Budget change: Cuando el presupuesto salga de lo estimado.

Scope change: Cuando se salga del alcance inicial

Project document changes: Cuando se tengan más entregables

Change Control Board

Name	Role	Responsibility	Authority
Ariel Serrano	Gerente de Proyectos	Controlar el Proyecto	Alta
Cliente	Gerente de la empresa cliente	Controlar la compra	Alta
Caficultor	Proveedor	Controlar el producto a vender	Alta

Change Control Process:

Se procederá con propuesta formal a todos los interesados y se irá a comité para su decisión

4. BIBLIOGRAFÍA

- [1] Revista Dinero, 2/28/2014, párrafo 4.
- [2] Federación Nacional de Cafeteros de Colombia
- [3] Moscow Businnes
- [4] Procolombia
- [5] <http://historiaybiografias.com/deforestacion/>
- [6] <http://www.biodiversidad.gob.mx/biodiversidad/porque.html>
- http://moscow.ru/es/economy_business/business/
- Procolombia.com
- Dane
- <http://www.ccb.org.co/>
- <http://www.procolombia.co/>
- <http://www.dian.gov.co/>

ANEXO 1 - MÉTODO DE *SCORING*

OBJETIVO GENERAL	COMERCIALIZACIÓN DE CAFÉ DEL SUR DE HUILA		
CRITERIOS	COSTOS / ECONOMÍA	BENEFICIOS SOCIALES	BENEFICIOS AMBIENTALES
ALTERNATIVAS	CAFÉS ESPECIALES	TÉ	PULPA DE FRUTA

MATRIZ A			
COMPARACIÓN DE CRITERIOS	COSTOS / ECONOMÍA	BENEFICIOS SOCIALES	BENEFICIOS AMBIENTALES
COSTOS / ECONOMÍA	4.00	3.00	3.00
BENEFICIOS SOCIALES	1.33	1.00	3.00
BENEFICIOS AMBIENTALES	1.33	3.00	1.00
TOTAL	6.67	7.00	7.00
1/TOTAL	0.15	0.14	0.14

1	NO ES IMPORTANTE
2	MEDIO IMPORTANTE
3	NORMAL
4	IMPORTANTE
5	SUPREMAMENTE IMPORTANTE

MATRIZ NORMALIZADA			
COMPARACIÓN DE CRITERIOS	COSTOS / ECONOMÍA	BENEFICIOS SOCIALES	BENEFICIOS AMBIENTALES
COSTOS / ECONOMÍA	0.60	0.43	0.43
BENEFICIOS SOCIALES	0.20	0.14	0.43
BENEFICIOS AMBIENTALES	0.20	0.43	0.14

ESTIMAR LOS PESOS RELATIVO DE LA MATRIZ NORMALIZADA				
COMPARACIÓN DE CRITERIOS	COSTOS / ECONOMÍA	BENEFICIOS SOCIALES	BENEFICIOS AMBIENTALES	TOTAL
COSTOS / ECONOMÍA	0.60	0.43	0.43	1.46
BENEFICIOS SOCIALES	0.20	0.14	0.43	0.77
BENEFICIOS AMBIENTALES	0.20	0.43	0.14	0.77

MATRIZ A			
COMPARACIÓN DE CRITERIOS	COSTOS / ECONOMÍA	BENEFICIOS SOCIALES	BENEFICIOS AMBIENTALES
COSTOS / ECONOMÍA	4.00	3.00	3.00
BENEFICIOS SOCIALES	1.33	1.00	3.00
BENEFICIOS AMBIENTALES	1.33	3.00	1.00

A.W	$(4.00 \times 0,49) + (3.00 \times 0.26) + (3.00$		λ max de W
	$\times 0,26) =$	3.49	
	$(1.33 \times 0,49) + (1 \times 0.26) + (3 \times$		
	$0,26) =$	1.68	
	$(1.33 \times 0,49) + (3 \times 0.26) + (1 \times$		
	$0,26) =$	1.68	

$\lambda_{max} = \lambda_{max} W /$ Prioridad de cada criterio

3.49	0.49	7.18	λ_{max}
1.68	0.26	6.52	6.74
1.68	0.26	6.52	
		20.21	

Luego sustituimos los valores

$$IC = \lambda_{max} - n / n - 1$$

$$IC = 6,74 - 3 / 3 - 1 \quad \mathbf{1.87}$$

$$RI = IC/CA$$

Luego sustituimos los valores

$$RI =$$

$RI = 1.87 / 0,58$ (valor de acuerdo a la tabla de Saaty

$$\mathbf{3.22}$$

Consistencia aleatoria)

COSTOS / ECONOMÍA	CAFÉS ESPECIALES	TÉ	PULPA DE FRUTA	PESOS W
CAFÉS ESPECIALES	1	5	3	3.00
TÉ	2	1	4	2.33
PULPA DE FRUTA	3	4	1	2.67

BENEFICIOS SOCIALES	CAFÉS ESPECIALES	TÉ	PULPA DE FRUTA	PESOS W
CAFÉS ESPECIALES	1	2	2	1.67
TÉ	3	1	5	3.00
PULPA DE FRUTA	4	2	1	2.33

BENEFICIOS AMBIENTALES	CAFÉS ESPECIALES	TÉ	PULPA DE FRUTA	PESOS W
CAFÉS ESPECIALES	1	5	3	3.00
TÉ	3	1	3	2.33
PULPA DE FRUTA	4	2	1	2.33

	3.00		1.67		3.00
0.49	2.33	0.26	3.00	0.26	2.33
	2.67		2.33		2.33

2.66	CAFÉS ESPECIALES
2.50	TÉ
2.50	PULPA DE FRUTA

El mejor producto a elegir es el café especial por tener mayor ponderación

➤ Detalle de la Encuesta

FICHA DE LA ENCUESTA

A continuación se relaciona la encuesta realizada a una muestra de 74 personas, a las cuales se les hicieron las siguientes preguntas:

1. ¿Toma usted café?

☐ SÍ

☐ No

2. ¿Ha probado usted café producido en Colombia?

☐ SÍ

☐ No

3. ¿Le gustaría probar café especial de origen Colombiano?

☐ SÍ

☐ No

4. ¿Compraría usted café especial de origen Colombiano?

☐ SÍ

☐ No

RESULTADOS DE LA ENCUESTA

De acuerdo a las respuestas de las personas encuestadas, se obtuvieron los siguientes datos:

Sí = 1, No = 0				
Persona #	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4
1	1	1	1	1
2	1	0	1	1
3	1	0	1	1
4	1	0	1	1
5	1	1	1	1
6	1	1	1	1
7	0	1	1	1
8	0	0	1	1
9	1	1	1	1
10	1	1	0	1
11	1	0	1	1
12	1	0	1	0
13	1	0	1	1
14	1	0	1	1
15	1	0	1	1

Sí = 1, No = 0				
Persona #	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4
16	1	0	1	1
17	1	0	1	1
18	1	0	1	1
19	1	0	1	1
20	1	1	1	1
21	0	1	0	0
22	1	1	1	1
23	1	1	1	1
24	0	1	1	1
25	0	0	0	1
26	1	0	1	1
27	0	1	1	1
28	0	0	1	1
29	0	1	1	1
30	1	0	1	1
31	1	1	1	1
32	1	0	1	0
33	1	1	1	1
34	1	1	1	1

Sí = 1, No = 0				
Persona #	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4
35	1	0	1	1
36	1	1	1	1
37	1	1	1	1
38	0	1	1	1
39	0	1	1	1
40	1	1	1	1
41	0	1	1	1
42	0	1	1	0
43	0	0	1	1
44	1	0	1	1
45	1	1	1	1
46	1	1	1	1
47	1	0	1	1
48	1	1	1	1
49	11	1	0	1
50	1	1	1	1
51	0	0	1	1
52	0	0	1	1
53	1	0	1	1

Sí = 1, No = 0				
Persona #	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4
54	1	0	1	1
55	1	0	1	1
56	1	0	1	1
57	1	1	1	1
58	0	1	1	1
59	0	1	1	1
60	1	1	1	0
61	1	0	1	0
62	1	1	1	1
63	1	1	1	0
64	0	1	1	f1
65	0	0	1	1
66	0	0	1	0
67	1	0	1	1
68	1	1	1	0
69	1	0	1	0
70	1	1	1	1
71	1	1	1	0
72	1	1	1	1

	Sí = 1, No = 0			
Persona #	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4
73	1	1	1	0
74	1	1	1	1
Totales	64	41	70	62
Porcentajes	86,49%	55,41%	94,59%	83,78%

ANEXO 2 - PRODUCT SCOPE STATEMENT

Project Name	Comercialización de cafés especiales
Performing Division	
Performing Group	
Product	Comercialización de cafés especiales

Prepared By

Document Owner(s)	Project / Organization Role
Ariel Serrano	Gerente de proyectos
Johanna Ñungu	Administrador de Empresas
Luisa Montenegro	Profesional de negocios internacionales

Scope Statement Version Control

Version	Date	Author	Change Description
1.0	3-3-2015	Gerente de proyectos	Seguimiento y control de producto

PRODUCT SCOPE PURPOSE

Mejoramiento de comercialización de cafés especiales

PRODUCT SCOPE DEFINITION

Executive Summary. Mejorar procesos de comercialización, brindar un producto diferenciado de un mercado retador y participar con calidad

In Scope

- ESTUDIO DE MERCADO

PLANIFICACIÓN

ESTUDIO DEL CLIENTE

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

- PRUEBA PILOTO

ACCESO A DIFERENTES MERCADOS

VERIFICACIÓN DE POST VENTA

- PUESTA EN MARCHA

FIDELIZACIÓN DE CLIENTES

OFERTA

- GERENCIA DE PROYECTOS

CONTROL

CIERRE DE DOCUMENTOS

VERIFICACIÓN

Out of Scope. No incumplir con las entregas de despacho

No entregar productos de calidad

Acceptance Criteria

Productos de calidad

Productos oportunos

Productos con buena presentación

Medios de pago

PROJECT APPROACH

Risk Management

- Problemas climáticos
- Falta de recursos
- Paros aeroportuarios

Issue Management

- Responsabilidad
- Liderazgo
- Respeto
- Honestidad

Scope Change Management

- Solicitudes de cambio de clientes
- Encuesta de satisfacción del cliente

Communication Management

- Estrategias de comunicación
- Divulgación de cambios
- Liderazgo
- Innovación en procesos

Procurement Management

- Clientes certificados
- Garantía en adquisiciones
- Valor agregado
- Competidores en el mercado

Resource Management

- Excelente planeación
- Uso de los recursos
- Control de cronograma
- Manejo del riesgo

ANEXO 3 - PROJECT SCOPE STATEMENT

Product Scope Description

El alcance del proyecto es generar un proceso de comercialización para nuestra compañía.

Project Deliverables

Este proyecto de generar un proceso de comercialización no es solo para generar ayuda a la economía de una compañía sino también va encaminado en ayudar a los caficultores de la zona que escogimos la cual es el sur de Huila. Se quiere generar un mayor empleo y a la vez darles incentivos para ellos y sus familias.

Project Acceptance Criteria

Se deben cumplir con los estándares de calidad del café especial

Los tiempos de entrega

Las condiciones de negociación

Project Exclusions

Aumento del dólar

Competencias del mercado

Rechazo frente al producto ya que proviene de tierras lejanas

Project Constraints

Los límites del proyecto son:

- El idioma
- Problemas en el transporte
- Problemas al entrar al país exportador (Moscú), sus leyes.
- Lograr aceptación del producto

Project Assumptions

Lograr que el precio sea aceptado en comparación a otros productos sustitutos que se encuentren en este país.

Disponibilidad de café en los micro lotes del sur de Huila.

Aumento de los precios de la libra de café en un 5% anual.

ANEXO 4 - PROJECT CHARTER

Project Purpose or Justification:

Se tiene como objetivo realizar un mejoramiento en la comercialización de cafés especiales, expandir en el mercado mediante relaciones a largo plazo con nuestros clientes, consumidores, y las comunidades productoras de café. Este objetivo lo desarrollamos a través de nuestra visión de Sostenibilidad en Acción, desarrollando un plan de mejoramiento de mercadeo el cual tendrá un impacto en exportaciones, mejora de calidad de vida del caficultor.

Project Description:

Realizar el proceso comercial mediante una prueba piloto.

Construcción de un plan de mercadeo.

Gerencia de proyectos revisión y control en cada uno de los entregables y el proyecto en general alcance, costo y tiempo.

El proyecto será realizado desde el de 14 mayo de 2015 hasta el 9 de junio de 2017 dándose el desarrollo de procesos de mejoramiento de comercialización.

High-Level Requirements:

Gestionar el cumplimiento de las especificaciones técnicas aprobadas en la exportación.

Gestionar el cumplimiento de todos los organismos reguladores.

Los Clientes tienen unas exigencias: - exportaciones a San Petersburgo, verificación de estándares de calidad

Conferir un producto de alta competitividad - Entregar un documento final, que contenga las memorias de las actividades realizadas.

Los resultados alcanzados.

High-Level Risks:

Los riesgos que tiene el proyecto es no cumplir con el cliente final, en los despachos

Problemas con los grupos de intereses en la ubicación del Proyecto.

Cambios en las prioridades del área de operaciones que prolonguen el inicio del proyecto.

Mayor intensidad de lluvias en el Sur de Huila

Demora en la selección de caficultores

- Los riesgos climáticos los cuales crean incertidumbre
- Café de mala calidad
- Sobrecostos
- No hay recursos para el pago del café

Scope

Ampliar las estrategias de mercadeo

Gerente de proyectos

Time

3.504 días

9 días

Cost:

El costo del proyecto es de \$ 134.893.1261.15

<u>Summary Milestones</u>	<u>Due Date</u>
Inicio del proyecto	3 de marzo de 2014
Formulación	29 de septiembre de 2015
Formulación	28 de octubre de 2016
Visión del producto	12 de enero de 2017
Caso de aplicación	12 de enero de 2017
Puesta en marcha	4 de marzo de 2017
Gerencia de proyecto	3 de octubre de 2017
Fin del proyecto	3 de octubre de 2017

Estimated Budget:

134.893.1261.15

Staffing Decisions:

La autoridad es parcial, ante inversiones se debe contar con accionista mayorista.

Requerir el cumplimiento de los entregables del proyecto.